



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
UNA EMPRESA FABRICANTE DE TUBOS PVC  
DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

**Autor:**

Yaneisy Valecillos

Bárbula, Junio de 2015.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA

**LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
UNA EMPRESA FABRICANTE DE TUBOS PVC  
DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Licenciada en  
Relaciones Industriales

**Tutor:**

Héctor Martínez

**Autor:**

Yaneisy Valecillos

**Línea de investigación:**

Estudio de la Conducta y su Implicación en el Trabajo.

Bárbula, Junio de 2015

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradezco a Dios por darme la sabiduría y salud para desarrollar esta investigación, que es de gran importancia para alcanzar una de mis metas más preciadas.

Mi gratitud y estima a mis padres, hermanos y para el resto de la familia, por todo su apoyo incondicional.

Debo mucho este logro a mi novio Martin Sarmiento, por estar siempre presente apoyándome en todo momento.

Especialmente agradezco a mi profe Héctor Martínez, sin cuya guía, aliento e inspiración no hubiese sido posible desarrollar esta investigación.

## **DEDICATORIA**

“Dedicado a mis Padres, hermanos, sobrinas que fueron mi mayor inspiración y en especial a mi hermano Janier Valecillos que desde el cielo me acompaña y cuida, y siempre estará presente en mis triunfos”.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA

**LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
UNA EMPRESA FABRICANTE DE TUBOS PVC  
DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Yaneisy Valecillos

**Tutor:** Héctor Martínez

**Fecha:** Mayo, 2015

**RESUMEN**

El liderazgo en las organizaciones siempre ha sido un factor fundamental para su desarrollo. Con el transcurrir de los tiempos el liderazgo ha tenido que adaptar su estilo a las diferentes situaciones como los sistemas políticos, la acelerada tecnología, trabajadores mejor preparados, empresas más grandes y complejas, entre otros. El líder actual requiere adaptar su estilo de liderazgo con una comunicación eficaz, relaciones interpersonales eficientes, enfocándose de manera efectiva a las relaciones y las tareas, para alcanzar el éxito mediante el buen desempeño de los trabajadores. Partiendo de ello, la presente investigación tiene como propósito analizar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa fabricante de tubos PVC. La población está conformada por 24 trabajadores del Departamento de Distribución y Despacho de una empresa fabricante de tubos PVC, tomándose como muestra la totalidad de ella por ser un grupo pequeño. A la misma se le aplicó un cuestionario de los autores: Acuña, Elali y Osma (2010), compuesto por veinticinco (25) afirmaciones con (5) alternativas cada una. Se pudo concluir que el estilo de liderazgo adoptado por los líderes de la organización es autócrata, lo que incide definitivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, observado en la disminución progresiva de la productividad, aumento del ausentismo y obstaculización de las buenas relaciones interpersonales, entre otras. En este sentido se recomendó adoptar un estilo de liderazgo con un mayor interés por las personas, entender que no hay Organización sin su gente.

**Descriptor:** Liderazgo, desempeño laboral, relaciones interpersonales y comunicación.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA

**LEADERSHIP AND PERFORMANCE WORK OF WORKERS OF A  
MANUFACTURER OF PVC PIPE  
VALENCIA, CARABOBO.**

**Autor:** Yaneisy Valecillos

**Tutor:** Héctor Martínez

**Fecha:** Junio, 2015

**ABSTRACT**

Leadership in organizations has always been a key factor for their development. With the passage of time, the leadership has had to adapt their style to different situations and political systems, accelerated technology, better trained workers, larger and more complex companies, among others. The current leader needs to adapt his style of leadership with effective communication, efficient interpersonal relations, focusing on effective relationships and tasks way to success by the good performance of workers. On this basis, the present research was to analyze leadership styles and job performance of workers in a PVC pipe manufacturer company. The population was considered consisted of 24 workers from the Department of Distribution and Dispatch a manufacturer of PVC tubes, taken as a whole it shows as a small group. The same was applied a questionnaire to the authors: Coins, Elali and Osma (2010), composed of twenty-five (25) assertions (5) alternatives each. It was concluded that the leadership style adopted by the leaders of the organization is autocratic, which definitely affects job performance of workers, observed in progressive decrease in productivity, increased absenteeism and obstruction of good interpersonal relationships, among others. In this sense it is recommended to take a leadership style with a greater interest in people, understand that no organization without its people.

Descriptors: Leadership, job performance, relationships and communication.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
CARTA DE ACEPTACIÓN.....	iii
VEREDICTO.....	iv
CARTA DE ASIGNACIÓN DE TUTOR.....	v
CAMBIO DE TITULO.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN</b>	
Planteamiento de la situación.....	20
Objetivos.....	26
Justificación y Viabilidad.....	27

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Antecedentes de la investigación.....	30
---------------------------------------	----

#### Referente Teórico

Teorías del liderazgo.....	36
----------------------------	----

De los rasgos de Stogdill.....	36
--------------------------------	----

Estudios de la Universidad de Ohio.....	39
---	----

Estudios de la Universidad de Michigan.....	40
---	----

Modelo de Fiedler.....	44
------------------------	----

Modelo del curso hacia la meta. House y Mitchel.....	47
--	----

Modelo Tridimensional de Reddin.....	51
--------------------------------------	----

Teoría del ciclo Vital. Hersey y Blanchard.....	55
---	----

Del Liderazgo Transformativo. Bennis y Narus.....	56
---	----

#### Bases Teóricas

Comunicación: funciones, tipos, barreras.....	57
---	----

Relaciones interpersonales.....	63
---------------------------------	----

Líder y liderazgo.....	64
------------------------	----

Estilos de liderazgo.....	67
---------------------------	----

El desempeño Laboral.....	71
---------------------------	----

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Naturaleza de la Investigación.....	75
-------------------------------------	----

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	75
--	----

Población y Muestra.....	76
--------------------------	----

Estrategia Metodológica.....	77
Confiabilidad y Validez del Instrumento de Recolección de Datos....	81
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>114</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	78
2. Lo mantienen al tanto de toda la información que podría afectar su trabajo.....	83
3. Su jefe, adicionalmente, utiliza la comunicación vía internet para trabajar con los miembros del equipo en las tareas asignadas.....	84
4. Su jefe propicia actividades para compartir en grupo.....	85
5. El liderazgo existente favorece la confianza en el equipo de trabajo.....	85
6. El liderazgo que se utiliza en la empresa se caracteriza por su excesivo perfeccionismo.....	86
7. Su jefe es impositivo al momento de indicarle como hacer las cosas.....	87
8. Su jefe asume totalmente el mando.....	88
9. El liderazgo existente lo hace sentirse autónomo en el desempeño de su trabajo.....	88
10.Su jefe se encarga de las tareas prioritarias en lugar de asignárselas al equipo de trabajo.....	89
11.Su jefe acepta los puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo.....	90
12.Su jefe muestra interés para ayudar a resolver las diferencias entre el equipo de trabajo.....	91
13.Existen normas de comportamiento que regulan la interacción	92

entre los integrantes del equipo de trabajo.....	
14.El jefe hace un seguimiento de las tareas después de delegarlas	92
15.Las actividades que se desarrollan le permiten hacer uso de sus habilidades y talentos.....	93
16.Siente que sus necesidades son satisfechas antes que la de su jefe.....	94
17.Se le reconoce el trabajo que realiza.....	94
18.Se logra estimular al equipo para que actúe.....	95
19.A través del liderazgo existente se fomenta la generación de nuevas ideas.....	96
20.Existe un clima de consulta grupal a fin de cumplir con las actividades programadas.....	97
21.Recibe sugerencias por parte de su jefe para hacer una aportación al proyecto de trabajo.....	97
22.Recibe orientación de su jefe para la realización de sus tareas....	98
23.Siente que su jefe estimula al equipo a triunfar.....	99
24.Su jefe se involucra en el logro de las metas por parte del equipo.	99
25.Su jefe coordina esfuerzos para alentar el crecimiento del equipo de trabajo.....	100
26.A su jefe le cuesta delegar una tarea cuando esta se debe realizar correctamente.....	101
27. Comunicación y relaciones interpersonales.....	102
28. Estilos de liderazgo.....	103
29. Motivación y retroalimentación.....	104
30. Metas y eficiencia.....	106
31. Matriz DAFO.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N°</b>	<b>Pág.</b>
1. La cuadrícula gerencial.....	42
2. Resultados del modelo de Fiedler.....	46
3. Modelo de House de liderazgo trayectoria- meta.....	49
4. El liderazgo y sus variables.....	52
5. La eficiencia y los estilos.....	53
6. Ciclo vital de liderazgo.....	55
7. Comunicaciones organizacionales.....	60
8. Barreras de la comunicación.....	62

## INTRODUCCIÓN

El mundo está muy cambiante y las empresas se ven en la necesidad de desempeñarse con alto rendimiento. Para llevar a cabo estos cambios implica que las organizaciones deben disponer de personas capaces de liderar los procesos de manera eficiente. Es allí donde el liderazgo juega un papel fundamental en las organizaciones ya que influye en los trabajadores de una u otra manera para alcanzar las metas personales y organizacionales.

Las comunicaciones son de gran importancia para el liderazgo, ya que son la base fundamental para su desarrollo; por medio de la comunicación el líder transmite ideas y conocimientos que le permitirán influir en los seguidores de manera eficaz o ineficaz. Por su parte, las relaciones interpersonales deben mantenerse eficientemente, ya que las personas no viven aisladas, sino que sienten la necesidad de comunicarse con otras, lo que favorece su integración y adaptación en el grupo que desea formar parte.

Un líder debe poseer la capacidad y habilidad de influir en el trabajador de manera eficiente, adoptando un estilo que permita su desarrollo integral para un buen desempeño laboral y alcanzar las metas y objetivos de la organización. Cabe destacar que existen jefes que no son líderes; están allí por el hecho de ser asignado, no porque cumplan con el rol de un líder. Por otro lado, existen líderes que no son jefes, pero para alcanzar el éxito de la organización es necesario que los jefes sean líderes.

El objetivo de esta investigación es analizar el estilo de liderazgo y el desempeño laboral de una empresa fabricante de tubos PVC, para la cual se está realizando un estudio profundo de la situación, con la participación y colaboración de los trabajadores que allí laboran.

El siguiente estudio se encuentra estructurado en cuatro capítulos. En el primero se presenta el planteamiento de la situación donde, se indica la temática de liderazgo y desempeño laboral, los estilos de liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores. También se encuentran los objetivos que persigue el presente estudio, de igual manera, la justificación que indica los aportes y motivaciones del presente estudio.

Seguidamente, en el capítulo II, se encuentra el componente teórico compuesto por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas donde se citan criterios de diversos autores en relación al tema, así como también las teorías que permiten tener orientación para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III, está comprendido el marco metodológico de la investigación de campo tipo descriptiva, enmarcado dentro del estudio de caso. Es necesaria, la operacionalización de los objetivos a través de un Cuadro Técnico Metodológico como estrategia metodológica. Se describen en este capítulo informantes claves, el objeto de estudio y el instrumento y técnica de recolección de la información para lograr los objetivos planteados.

Finalmente, en el capítulo IV, se destaca el análisis y la interpretación de los resultados, donde se presenta la información recabada a través de los instrumentos y la técnica, mediante una tabla general con el cuestionario: afirmaciones, respuestas y análisis juntos. Posteriormente, en las conclusiones y recomendaciones se exponen los aspectos más relevantes de la investigación en las conclusiones y en las recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN**

#### **Planteamiento de la situación.**

Las personas cuando hacen vida en un grupo, bien sea la familia, la comunidad o un lugar de trabajo, necesitan de una persona que lo guíe o conduzca hacia el logro de sus objetivos, ya que la sociedad y las organizaciones no pueden funcionar sin ella. Esa persona o líder posee características personales que favorecen o entorpecen las relaciones interpersonales del grupo al cual pertenece.

A través del tiempo las relaciones interpersonales sufren de cambios significativos, tanto en el ámbito organizacional como personal, debido a que los procesos de comunicación que determinan dichas relaciones, se han

visto modificados por las condiciones socio-económicas y políticas a través de los tiempos. Actualmente la comunicación está orientada a la información y la tecnología, la cual exige que las personas se comuniquen e interactúen de manera adecuada en situaciones complejas.

En la Revolución Industrial las relaciones interpersonales cambiaron significativamente por la acción laboral que se genera en dicha época, que necesariamente determinó un nuevo estilo de vida, y por ende, de una nueva forma de liderazgo. Este último estuvo mediatizado por las múltiples formas de comunicación que se estrenaban en esta nueva era, donde las relaciones interpersonales dependían de los estilos de comunicación que se utilizaban para ese entonces.

Desde la existencia de la humanidad la comunicación ha sido un factor fundamental para el desarrollo de una persona, familia, grupos sociales, laborales y culturales debido a que es el único proceso que permite transferir conocimientos, sentimientos e información. Desde el primer momento del nacimiento de una persona, ésta siente la necesidad de relacionarse y es por ello que la comunicación es necesaria.

En este sentido, Chiavenato (2009; p.50), indica: "la comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transiciones entre ellas". Es decir, la comunicación es el medio por el cual las personas se relacionan con otras, compartiendo sus ideas e información. No sólo se trata de compartir una información para que haya una comunicación, también es necesaria la

comprensión de lo que se desea comunicarse entre las personas para mantener una buena comunicación. En el acto comunicacional necesario que el destinatario de la información, reciba y comprenda lo que quiere decirle el emisor.

Cuando se habla de comunicación las relaciones interpersonales son importantes, ya que las personas no viven aisladas, sino que se relacionan con otras o con su entorno para formar grupos informales en familias y amigos o formales en las empresas, organizaciones o instituciones, por lo que es fundamental para el desarrollo integral de las personas. En este sentido, “La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las Organizaciones, los grupos y las personas” como lo plantea Chiavenato (2009; p.308).

Las organizaciones no pueden funcionar si no existe una comunicación efectiva, debido a que la vinculación de sus integrantes es fundamental para mantenerlos cohesionados, intercambiar información y para que puedan alcanzar los objetivos comunes a través del buen desempeño laboral, realizando acciones eficientes en forma conjunta; la actividad de uno está determinada por la de otro.

Para alcanzar los objetivos plenos en una organización a través de la buena práctica laboral, no solo es necesario mantener una comunicación eficaz entre las personas que la conforman, sino también es imprescindible la existencia de un buen líder, que cuente con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones en el grupo, a través de un estilo

de liderazgo particular. Por lo tanto, la comunicación y el liderazgo deben ir de la mano para el desarrollo de la organización y el buen desempeño laboral de sus empleados.

Según Madrigal (2004)

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias. (p. 76).

El líder actúa en razón de un estilo, que hace que su comportamiento sea de una manera u otra. En este sentido, el líder puede hacer la diferencia en el desempeño de la organización, ya que tiene la capacidad de influir en su grupo de trabajo y así lograr los objetivos de la misma, por lo que juega un papel fundamental en el lugar donde labora y en cada uno de sus Departamentos, ya que fomenta valores positivos para el desarrollo de la empresa y de las personas que la integran.

Para alcanzar el éxito de una Organización, es necesario un liderazgo eficiente y eficaz, que comprenda la comunicación como un factor fundamental para el buen desempeño de las personas que la conforman. Es importante señalar que los jefes no necesariamente son líderes, ni todos los líderes son jefes, pero para que la Organización sea exitosa y los

trabajadores tengan un buen desempeño laboral en la misma, es necesario que los jefes sean líderes.

En los últimos años el liderazgo ha sufrido de cambios radicales, debido a la velocidad de la información de la era de las telecomunicaciones, su acelerada tecnología, organizaciones más grandes y complejas, empleados mejor informados y al impacto de la misma sobre el liderazgo, e incluso, la influencia de los sistemas políticos, donde el hombre ha sido empujado a desarrollar habilidades de liderazgo que le permitan su supervivencia en los diferentes grupos sociales y laborales donde transcurre su diario vivir.

En Venezuela, las empresas o lugares de trabajo no han escapado de esa influencia, por lo que el liderazgo que ha surgido en las Organizaciones, empresas o instituciones impacta de manera significativa o no en el desempeño laboral de los trabajadores. En las Organizaciones, hoy en día la ausencia de un buen liderazgo afecta el desempeño de las actividades internas y relaciones externas, más aún si no se considera la importancia de la comunicación eficaz, primero entre quienes conforman un equipo, y seguidamente, entre lo que ese equipo refleja hacia el resto de la sociedad.

Actualmente en Venezuela el liderazgo ha tenido que adaptarse y ser capaz de interpretar las oportunidades y repercusiones que genera los cambios exigidos por el Gobierno. En este sentido, las empresas se han visto en la necesidad de formar a sus gerentes para integrar nuevos conocimientos a fin de definir el líder actual para garantizar el buen desempeño de los trabajadores en pro del desarrollo eficaz de la Organización. Hoy en día, en Venezuela son muchos los factores que influyen en el liderazgo actual como lo son; el cambio de leyes, la política

macroeconòmica, ingreso al país de capital intelectual externo, fuga de capital intelectual valioso, tasa alta de desempleo, la motivación y satisfacción laboral, entre otros, lo que exige de un nuevo liderazgo capaz, no solo de enfrentar las amenazas, sino también de saber aprovechar las oportunidades.

En el caso de los trabajadores de una empresa fabricante de tubos PVC, el desempeño laboral de los mismos está siendo afectado por la comunicación ineficiente de sus supervisores, donde sólo se limitan a dar órdenes y se da poca retroalimentación, por lo que el rendimiento, eficiencia, eficacia y relaciones interpersonales de los trabajadores es considerado negativo, lo que se ha visto reflejado en las evaluaciones de desempeño y, por ende, en la productividad de la organización empresarial. Por lo tanto esta situación trae como consecuencia una disminución de la calidad de trabajo, insatisfacción, los trabajadores no se sienten comprometidos con la organización, no hay sentido de pertenencia, tienen baja moral, realizan lo opuesto a lo pedido, actúan con agresividad y se ausentan en muchas ocasiones.

Por medio de las evaluaciones de desempeño y amonestaciones realizadas a los trabajadores se observa la situación que se presenta con respecto a la influencia que genera el liderazgo en el desempeño laboral de los mismos, ya que, en ocasiones, la relación de los supervisores con los trabajadores es conflictiva, debido a la ineficiente comunicación, lo que afecta significativamente el desempeño laboral.

Partiendo de esta situación por resolver, se formulan las siguientes interrogantes:

¿El liderazgo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa fabricante de tubos PVC?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo presentes y cómo influyen en el desempeño laboral?

¿El manejo adecuado de habilidades sociales por parte de los líderes de la empresa pudieran incidir en el desempeño de los trabajadores?

### **Objetivos de la Investigación.**

#### ***Objetivo General***

Analizar el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa fabricante de tubos PVC de Valencia Estado Carabobo, con la finalidad de orientar a los líderes de la Organización y fomentar la importancia de la misma.

#### ***Objetivos específicos***

-Diagnosticar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa fabricante de tubos PVC.

-Describir los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral.

-Determinar las fortalezas y debilidades que presentan los líderes de la Organización y su incidencia en el desempeño de los trabajadores.

### **Justificación y Viabilidad**

El liderazgo es de gran importancia, ya que es la influencia que genera un líder en las demás personas. Para las organizaciones es fundamental esta influencia, ya que permite alcanzar los objetivos de la Organización a través de una comunicación eficaz y relaciones interpersonales efectivas, incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

Esta investigación resulta de gran importancia para el desarrollo de las Organizaciones, ya que los líderes representan una base fundamental para el logro de los objetivos de la empresa mediante la influencia que ejercen en los subordinados.

Además, esta Investigación aporta información de gran interés para los líderes en sus lugares de trabajo, ya que integran conocimientos relacionados con las características del actual líder requerido para garantizar un buen desempeño en pro del desarrollo integral de las empresas.

Igualmente, es importante para esta sociedad porque permite conocer acerca del tema de liderazgo y su influencia en el desempeño de los trabajadores y los motivos por los cuales existen algunos comportamientos inadecuados en personas, influenciadas, a su vez, por una comunicación inadecuada en la Organización, lo que cambia su actitud a nivel familiar, social, cultural y laboral.

Para la Universidad de Carabobo, como Organización es importante conocer el tema de liderazgo y desempeño laboral, ya que no escapa de ser manejada y representada por un líder, que a su vez influye en los trabajadores, profesores y estudiantes que hacen vida en dicha Universidad, por lo que esta investigación aporta información de gran interés para fomentar la importancia de un liderazgo eficaz y eficiente para el buen desempeño de todos los que conforman su nómina.

Por otra parte, de esta investigación se beneficia la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) y la Escuela de Relaciones Industriales, ya que constituye un aporte académico para todos los interesados en comprender y estudiar el liderazgo, los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

También las empresas que conforman este sector, se benefician de esta investigación, ya que les permite contar con un material de referencia, a la hora de hacer selección de personal supervisor, teniendo que verificar que los mismos cuenten con una comunicación eficaz hacia los subordinados, asegurando que no sólo serán jefes sino también líderes dentro de la Organización, capaz de influenciar en los trabajadores de manera efectiva, para que se fomente el buen desempeño de los trabajadores.

La empresa fabricante de tubos PVC, se beneficia de este estudio ya que carece de información acerca de la influencia que generan los estilos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores, por lo que es un aporte fundamental para la Organización, ya que actualmente se encuentran en la búsqueda de solucionar las situaciones que ha venido generando la inadecuada comunicación entre el líder y los trabajadores de la organización.

Los líderes de la empresa fabricante de tubos PVC, se benefician directamente de la investigación porque les da una orientación clave y fundamental para optimizar la comunicación con los trabajadores, y así poder influenciar de manera eficaz en el desempeño de los trabajadores de la Organización.

Para la autora, el estudio del liderazgo y el desempeño laboral, es de gran importancia para comprender más sobre dicho proceso de comunicación, reforzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera. Finalmente, es importante para mi crecimiento personal y profesional, el

tema de liderazgo porque me sirve como apoyo para desempeñarme en el área de Recursos Humanos de manera eficiente y eficaz y contribuir con mi desarrollo integral como persona.

Esta investigación es igualmente viable porque su ejecución se enmarcó adecuadamente en el tiempo, los recursos y las capacidades.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

Para dar orientación a la investigación se hace necesario indagar sobre los estudios que se han realizado con respecto al liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores. Entre los antecedentes que sustentan esta investigación se pueden mencionar a:

Principalmente se presenta la investigación de Araujo E, Hernández C y Paredes C. (2011) titulada “Analizar la efectividad del liderazgo en la promoción del cambio organizacional hacia la Calidad Total”, la cual tiene como propósito analizar la efectividad del liderazgo en la promoción del cambio organizacional hacia la calidad total, a través del diagnóstico del comportamiento de los líderes en la gestión e identificando el nivel de aplicación productiva de los principios que apoyan la administración de la calidad en la empresa fabricante de bebidas.

Este estudio se enfoca en el tema de los líderes, enfatizando las características de la acción grupal, los papeles y actividades que se asumen en el trabajo y cómo se desenvuelven en la satisfacción del individuo. Se elabora una entrevista y observaciones directas e indirectas con el fin de comparar los resultados obtenidos con el instrumento utilizado. La población está compuesta por 20 personas, las cuales forman parte y son responsables de atender los requerimientos y dar respuestas a los trabajadores. De este proceso se trabajó con la totalidad, debido a que el número de trabajadores no es extenso. Esta investigación se enmarca en la modalidad descriptiva, donde se aplica un cuestionario, concluyendo, luego del análisis de los resultados, que la Organización dentro de sus estándares lleva a cabo una serie de funciones que han sido muy beneficiosas para los empleados. Sin embargo, existen algunos niveles dentro del mismo donde la responsabilidad de acciones no es equitativa, por lo que se recomienda promover e incentivar la participación directa de los líderes en todos los niveles de la Organización.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio, ya que se basa en analizar la gestión del líder presente en la Organización y su efectividad a

la hora de tomar decisiones y alcanzar los objetivos determinados, donde se puede observar que la gestión del líder beneficia a los empleados, mas no satisface completamente las necesidades de los mismos, ni cumple con los objetivos planteados, por lo que analizar la gestión del liderazgo representa información importante para investigar la influencia del mismo en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por su parte, Acuña Y, Elali S. y Osma K. (2010) realizan una investigación que llamaron “Efectividad del liderazgo en la promoción del trabajo en equipo de alto desempeño en una Contraloría Municipal del Estado Carabobo” cuyo objetivo es analizar la efectividad del liderazgo en la promoción del trabajo, enmarcada en la modalidad de un estudio de campo, permitiendo al investigador la aplicación de las técnicas e instrumento de recolección de datos a la muestra.

Para recabar datos primarios se utiliza la encuesta, la cual permitió a los empleados dar su opinión libremente, constituyendo un valioso aporte a la investigación. La población evaluada está constituida por veinte (20) empleados que laboran en la Dirección de Control de Administración Centralizada y Descentralizada en la Contraloría Municipal del Estado Carabobo. A dicha muestra se le aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert contentiva de veinticinco (25) afirmaciones.

Posteriormente con la aplicación del instrumento se puede concluir que actualmente existe un equipo de alto desempeño, no obstante como en cualquier Organización existen debilidades que ameritan ser solventadas a fin de optimizar el liderazgo que allí se desarrolla. De esta investigación surge la necesidad de capacitar a los gerentes o líderes de esa institución

pública para brindarle herramientas necesarias en cuanto a técnicas, métodos y recursos que propicien la formación de un individuo crítico y reflexivo en contexto social en el cual se desenvuelve para dirigir adecuadamente al equipo que allí desempeña sus actividades.

Por lo tanto, sirve de apoyo teórico a la presente investigación, debido a que describe cómo influye el liderazgo en el desempeño de los trabajadores, ya que hace un estudio profundo sobre el liderazgo implementado en la Contraloría Municipal del Estado Carabobo y por otro lado también analiza la efectividad del liderazgo en promoción al trabajo en equipo de alto desempeño, lo que hace un aporte importante a esta investigación.

Igualmente, se presentan Cordero L. y Domínguez W. (2009) con su investigación "Estilos de liderazgo aplicados en un Centro Clínico Privado ubicado en el Municipio Naguanagua Estado Carabobo", teniendo como propósito analizar los estilos de liderazgo que se aplican en el centro clínico, con miras a identificar acciones que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral.

Siguiendo las características de un estudio descriptivo, se toma como muestra 42 trabajadores conformados por el personal administrativo y el personal obrero quienes son los seguidores. Se aplica un cuestionario con una escala de estimación contentiva de 13 ítem, con cinco alternativas de respuestas con el propósito de evaluar la opinión de los líderes en cuanto al estilo que predominaba. Una vez recabada la información fue clasificada, tabulada, registrada en tablas y gráficos de torta que permitieron apreciar los

resultados obtenidos, llegándose a la conclusión que en el centro clínico no existe un tipo de liderazgo definido como tal.

La investigación antes mencionada guarda una gran relación con dos de los objetivos específicos de este estudio los cuales son: Diagnosticar los estilos de liderazgo y desempeño laboral y describir los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral, lo que hace un aporte importante para identificar los estilos de liderazgo.

En esta misma línea de investigación, Almarza E y González R. (2007) titularon su estudio “Líderes del siglo XXI: Una caracterización en el contexto Organizacional Venezolano en el Estado Carabobo”, donde buscan analizar las características que deben poseer y desarrollar los líderes del siglo XXI en el contexto Organizacional Venezolano en el estado Carabobo. La investigación corresponde a un estudio tipo cualitativo, apoyado en una investigación de campo con diseño exploratorio y descriptivo.

Los resultados obtenidos proporcionan las características de los líderes del estado Carabobo, de manera que se llega a la conclusión de que los empresarios deben desarrollar habilidades y destrezas del liderazgo, excluyendo viejos patrones de mando y entendiendo todas las responsabilidades que tienen como eje esencial en el proceso de cambio, para servir de modelo ante sus seguidores, tener una visión de futuro y trabajar para que esto se logre. Se recomendó incentivar el trabajo en equipo siempre de manera constante y promover el desarrollo de valores y principios

que son innatos en el ser humano para el buen entendimiento dentro de su entorno y con ello lograr el éxito de las metas trazadas.

En relación a lo mencionado, se puede señalar que genera un aporte significativo a este estudio, ya que se relaciona con los líderes que actualmente se necesitan en las Organizaciones, señalando las características que presentan los líderes empresariales y cuáles son las habilidades y destrezas que deben tener para ser exitoso, lo que contribuye a determinar las fortalezas que presentan los líderes de una empresa fabricante de tubos PVC.

Finalmente, Chacón G. (2005) realiza el estudio "Importancia del superliderazgo en el desempeño laboral de la alta y media gerencia de la empresa Transligna, C.A. ubicada en San Juan de los Morros, Estado Guárico" para determinar la importancia del superliderazgo en el desempeño laboral de la alta y media gerencia de la empresa Transligna, C.A. Ubicada en San Juan de los Morros, Estado Guárico.

La población para el estudio abarca seis (6) directores, cinco (5) gerentes y catorce (14) empleados administrativos. Los instrumentos para la recolección de datos fueron una matriz de registro para la descripción de la estructura organizativa de la empresa y dos cuestionarios; el primero dirigido a la población gerencial para determinar las acciones del superliderazgo que ejerce este personal y, el segundo dirigido a los empleados para evaluar el desempeño laboral de los gerentes.

Los resultados de este estudio reflejan que hay debilidad en cuanto al conocimiento y ejercicio del superliderazgo en el desempeño laboral de la alta y media Gerencia de la empresa, por lo tanto se sugiere gestionar la capacitación necesaria para el mejoramiento del desempeño laboral de los Gerentes con miras a la obtención de mayor efectividad y eficacia del personal que dirigen como base al logro de la calidad en la prestación del servicio que ofrece la Organización.

Entre las conclusiones más resaltantes se destacan que las modernas tendencias de liderazgo basado en la competitividad de las empresas, no sólo son aplicables a Organizaciones de gran tamaño, sino también a la mediana y pequeña empresa; pueden beneficiarse ampliamente con el ejercicio de un gran superliderazgo de acuerdo a su misión y visión en cuanto a la prestación de servicios.

El aporte del referido estudio a esta investigación se basa en tomar en cuenta el liderazgo como principal propulsor para alcanzar los objetivos de la Organización, influyendo en los trabajadores de manera positiva o negativa en su desempeño, dependiendo del estilo de liderazgo empleado. En esta investigación se puede analizar cómo influye el liderazgo en el desempeño de los trabajadores, determinando la importancia de la misma, lo que lo hace un aporte importante este estudio, ya que sustenta la investigación y apoya teóricamente con los estudios realizados.

### **Referentes teóricos**

## **Teorías del liderazgo**

El liderazgo hoy en día es de gran importancia para las Organizaciones, ya que de ello depende su buen funcionamiento y desarrollo, tanto interna como externamente. Para el sustento de esta investigación se hace necesario indagar diferentes teorías, para así identificar el liderazgo presente y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

### ***De los rasgos de Stogdill (1920-1950)***

En este sentido, la teoría de rasgo del liderazgo fue el primer estudio que se realizó sobre el mismo por el investigador Stogdill, quien consideró que los líderes eficaces poseen cualidades y características comunes personales que los distinguen de los que no son. Él determinó características con las que se distinguen a los líderes de los seguidores, analizando sus cualidades y características personales.

Por su parte, Robbins (2004) plantea:

Por medio de los rasgos se distingue el liderazgo exitoso del que no es, donde los primeros estudios se enfocaron sobre la teoría del gran hombre, de que los líderes nacen, no se hacen. Por lo que se enfocaron sólo en los rasgos personales del líder. (p.314).

De acuerdo a lo planteado, se puede señalar que el liderazgo exitoso se puede distinguir de los que no lo son por medio de rasgos personales comunes que poseen los líderes, partiendo de los primeros estudios de la teoría del gran hombre, la cual se enfoca en que los líderes nacen, no se hacen, lo que quiere decir que un líder nace con ciertas características que lo van identificar como tal y diferenciar de los demás.

Igualmente, Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske (2011) indicaron:

Los rasgos de los líderes se han estudiado por las pruebas personales, la observación de la conducta en las situaciones de grupo, por elección de los asociados (votación), por la nominación o calificación por parte de los observadores y por análisis de datos bibliográficos. (p.310).

Es por ello que para distinguir a los líderes de los demás se han analizado las cualidades y características personales que lo identifican como tal, por medio de pruebas personales, observando de manera directa su comportamiento individual y grupal, por la votación de los miembros del grupo, por la elección de los observadores y por análisis de referencias bibliográficas.

Para Stogdill las características de los líderes exitosos son:

1. Elevado sentido de responsabilidad e inclinación a terminar lo iniciado y completar las tareas.
2. Perseverancia, es decir, vigor y persistencia en la persecución de la metas, aun frente a obstáculos.
3. Decisivo y creativo, es decir, muestra voluntad para emprender las tareas y creativamente busca las soluciones más acertadas.
4. Determinante, ya que toma la resolución y brío para mantener la iniciativa en situaciones de carácter social.
5. Confianza en sí mismo y sentido de identidad personal, desarrollando una disposición para aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones.
6. Buena inteligencia emocional, la que le permite desarrollar una habilidad para influir en el comportamiento, capacidad y dominio de técnicas para influir sobre otros y aptitud para el manejo adecuado de los conflictos.
7. Tolerante en las frustraciones y demoras.

Aunque algunos estudios concluyen que estos rasgos diferencian a los líderes de los que no son, los resultados de los investigadores aún son contradictorios por diversas razones: primera, la lista de rasgos potencialmente importantes es interminable; segundo las puntuaciones en las

pruebas de los rasgos no predicen en forma consistente la eficacia del líder y; tercera, los patrones de conducta del liderazgo eficaz dependen en gran medida de la situación. Portanto, la teoría de los rasgos no ha sido del todo productiva para diferenciar los líderes exitosos de los que no lo son.

### ***Estudios de la Universidad de Ohio.***

En la década de los cincuenta se desarrollan investigaciones destinadas a establecer los determinantes del comportamiento del líder y establecer los efectos del estilo seguido sobre el desempeño y la satisfacción grupal. Los investigadores querían identificar las dimensiones independientes de la conducta del líder, donde empezaron con más de mil categorías y terminaron con dos, la cual llamaron: la iniciación de la estructura y consideración, definida por Belardi (1989) de la siguiente manera:

- La iniciación de la estructura: es la dimensión que mide el grado de interés por definir y organizar el trabajo, asignar las tareas estructuradas, las comunicaciones y evaluar el desempeño. esta dimensión fue luego resumida como “interés en las tareas y los objetivos”.
- Consideración: dimensión que mide el comportamiento con los dirigidos o subordinados en términos de confianza, respeto mutuo, amistad, soporte y preocupación. Esta dimensión se resume como “interés por las personas”.

Los líderes con alto interés en las tareas y con un alto interés por las personas tienden a ser un liderazgo eficaz, consiguiendo que sus empleados logren un mayor desempeño y satisfacción. A diferencia de aquellos líderes con bajo interés por las tareas y las personas, el cual propicia un liderazgo ineficaz, conduciendo a los trabajadores a un desempeño negativo.

***Estudios de la Universidad de Michigan de Blake y Mouton (1983).***

Los estudios de liderazgo desarrollados en la Universidad de Michigan, se enfocaron en encontrar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas del desempeño eficaz. En los referidos estudios encontraron dos dimensiones, a las que llamaron: orientación a los empleados y orientación a la producción.

Por su parte, Robbins (2004; p.317) señala “Los líderes orientados a los empleados destacaban las relaciones entre personas: se interesaban por las necesidades de los empleados y aceptaban sus diferencias individuales”. En esta dimensión, los líderes tienen un gran interés especial por las personas y en las necesidades que éstas puedan tener.

En cambio los líderes orientados a la producción, Robbins (2004; p.317) indica “se inclinaban por los aspectos técnicos o por las tareas del trabajo. El objetivo principal era cumplir con las tareas del grupo, para lo cual los miembros eran un mero instrumento”. Para los líderes orientados a la

producción las personas solo son el instrumento para cumplir con las tareas, por lo que sólo se interesan por cumplir con la meta sin importarles las relaciones como grupo de trabajo.

Los estudios llegaron a la conclusión que los líderes orientados a los empleados era la que mejor favorecía a la producción de grupo y generaba un desempeño laboral eficaz, en cambio los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja producción de grupo y una menor satisfacción laboral. Por lo tanto para un mejor desempeño laboral y satisfacción laboral eficaz el líder orientado a las personas es el que favorece altamente a las Organizaciones.

Por lo tanto, Blake y Mouton crearon un gráfico bidimensional del estilo de liderazgo, la cual llamaron rejilla gerencial, basaba en dos estilos: interés por las personas e interés por la producción. Esta rejilla tiene nueve posibles posiciones en cada eje y cinco estilos de liderazgo tipo, uno para cada cuadrícula y otro para el punto central. La misma no muestra los resultados obtenidos, sino los factores dominantes de las ideas de líder con respecto a la obtención de resultados. Para simplificar lo antes mencionado, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1  
La cuadrícula gerencial

**Fuente:** Blake y Mouton (1983).

El gráfico da referencia para estimar mejor el estilo de liderazgo. Cada estilo “tipo” recibe un nombre sugestivo y es objeto a una categorización, la cual es señalada por Belardi (1989) de la siguiente manera:

- 1,9 Esquina superior izquierda - baja tarea y alta relación. Country Club (Club Campestre): La persona que tiene alto interés por las personas armoniosas y el bienestar de la gente, pero bajo e cuanto a la obtención de resultados.
- 1,1 Esquina inferior izquierda – baja tarea y baja relación. Empobrecido: La persona no realiza ningún esfuerzo porque exista dedicación a la tarea ni se preocupa por las relaciones.
- 5,5 Centro – mediano interés por las personas y las tareas. Burócrata: La persona procura equilibrar las necesidades de cumplir con el trabajo, con el mantenimiento de un aceptable nivel de relaciones, de no tener problemas.
- 9,1 Esquina inferior derecha – Alta tarea y baja relación. Autócrata: La persona tiene una alta insistencia en el trabajo y los resultados, pero baja preocupación por las relaciones y las personas.
- 9,9 Esquina superior derecha – Alta tarea y alta relación. Equipo: la persona tiene alto interés tanto por la gente y las relaciones como por la tarea y los objetivos. Ello propicia la cooperación, compromiso, aumentado la efectividad.

Los autores señalan que los gerentes se desempeñan mejor con el estilo 9,9 con una alta preocupación por la tarea y alto interés por la gente, ya que es un estilo que trabaja en equipo para alcanzar los objetivos, aumentando así su efectividad. Aunque la 9,9 parezca la mejor opción para todas las situaciones no hay información tangible que aclare el dilema del liderazgo.

### ***Modelo de Fiedler (1967).***

Es el primer modelo de contingencia, la cual se enfocó en que el desempeño de un grupo eficaz depende de la justa relación entre el estilo de trato del líder y el grado en que la situación le da control y la influencia, por lo tanto, el autor cree que un factor clave en el éxito del líder es su estilo básico como individuo. Para identificar el estilo básico del liderazgo el autor preparó un cuestionario del compañero menos preferido (CMP), con el que se puede medir si una persona es orientada a la tarea u orientada a las relaciones.

El cuestionario está compuesto por 16 adjetivos contrastantes como (agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, franco-reservado, amigable-hostil). En el mismo, se le pidió a los encuestados que eligieran entre sus compañeros de trabajo a la persona con quien menos les gustó trabajar, calificándolo en una escala del uno (1) al ocho (8) en cada uno de los dieciséis (16) adjetivos. El autor piensa que basándose en las respuestas se puede determinar su estilo de liderazgo.

Si el compañero menos preferido es descrito con buena puntuación el encuestado está interesado en tener buenas relaciones, en cambio si el compañero menos preferido es descrito con baja puntuación el encuestado es orientado a las tareas. Por otro lado si la puntuación es central, no pueden calificarse por lo que quedarían fuera de las predicciones.

Después de determinar el estilo de liderazgo, el autor identificó tres dimensiones de contingencia para definir los factores situacionales que determina la eficacia del liderazgo: la estructura de la tarea, la atmosfera del grupo y poder de posición.

- La estructura de la tarea: la cual tiene que ver con el grado hasta el cual el trabajo es rutinario y complejo.
- La atmosfera del grupo: medida en el grado hasta el cual los subordinados tienen confianza, seguridad y respeto con el líder.
- Poder de posición: grado hasta el cual el líder posee poder o habilidad para influir.

Para determinar la correspondencia entre los líderes y las situaciones, Robbins (2004) señala:

Los líderes orientados a tareas son mejores tanto cuando las situaciones les resultan muy favorables. Por lo tanto, Fiedler anticiparía que si los líderes se enfrentan a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. En cambio, los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables como en las categorías IV a VI. (p. 321).

Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Por lo tanto el sujeto que ejerza el poder de mando debe conocer su estilo de liderazgo y su forma de enfrentar la situación, es así como el liderazgo exitoso depende de la situación con la que deba enfrentarse. En el siguiente gráfico se puede observar con mejor precisión:

Gráfico No. 2  
Resultados del modelo de Fiedler

**Fuente:** Fiedler (1967).

El modelo de Fiedler logra buenas predicciones y sirve como referencia para darle impulso a las demás investigaciones, pero presenta varias debilidades, como lo son:

- El modelo presta poca atención a las características de los subordinados.
- El cuestionario, la lógica del instrumento empleado es objeto de cuestionamiento.

- Las correlaciones aportadas como justificación del modelo son débiles (estadísticamente no significativas).
- Las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar.
- Prescinde de la competencia técnica del líder y los subordinados (la supone adecuada).

***Modelo del curso hacia la meta o Trayectoria- Meta de House y Mitchel (1971-1974).***

Los autores se basaron en las teorías de las expectativas de la motivación y en los conceptos de consideración y estructura de iniciación (tarea) del enfoque bidimensional del liderazgo, donde especificaron varios moderadores situacionales de relaciones entre el liderazgo orientado a la tarea, a las personas y sus efectos. Ellos pretendieron explicar en qué forma el comportamiento de un líder influye en el desempeño y satisfacción de los seguidores.

Robbins (2004) al analizar este modelo señala:

La esencia de este modelo es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir con sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan

para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. (p. 325).

Este modelo habla del líder como responsable de motivar a sus seguidores, apoyándolos y guiándolos para que puedan alcanzar las metas personales y organizacionales, y así garantizar que sus objetivos sean compatibles con las metas del grupo y de la Organización. En este modelo la motivación es muy importante ya que los líderes les hacen el camino más fácil a sus miembros, aclarándole la trayectoria para ayudarles a identificar y aprender las conductas que llevarán al logro de los objetivos.

Por su parte, Belardi (1989; p.183) al referirse a este estudio, indica “la teoría sostiene que los líderes son efectivos en términos de su habilidad para motivar a los subordinados a alcanzar las metas de la Organización y de encontrar satisfacción en su trabajo”. Es decir, los líderes efectivos motivan a los subordinados para lograr los objetivos tanto personales como organizacionales, y así lograr que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados en su trabajo. A continuación se ejemplifica el modelo descrito:

### Gráfico No. 3

Modelo de House y Mitchel de liderazgo trayectoria- meta.

**Fuente:** House y Mitchel(1971-1974).

Los factores situacionales se utilizan para determinar el estilo de liderazgo más adecuado (directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro) que afecta el cumplimiento de las metas por medio del desempeño y la satisfacción. Según Lussier y Achua (2011) son los siguientes:

Características situacionales subordinadas:

1. El autoritarismo es el grado al cual los empleados respetan a otros y quieren que se les señale qué hacer y cómo llevar a cabo el trabajo.
2. El locus de control es el grado al cual los empleados creen controlar el cumplimiento de la metas (interno) o si está controlado por personas (externo).
3. La capacidad es el grado de habilidad de los empleados para desempeñar las tareas a fin de alcanzar las metas.

Factores del entorno:

1. La estructura de las tareas es el grado de repetición del trabajo.
2. La autoridad formal es el grado de poder por posición que orienta al líder.

3. El grupo de trabajo es el grado al cual los compañeros de trabajo contribuyen a la satisfacción laboral o a la relación entre los seguidores.

Según Lussier y Achua (2011):

El modelo trayectoria-meta se utiliza para determinar los objetivos de los empleados y para aclarar como adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo. Se enfoca en cómo los líderes influyen en las percepciones de los empleados de sus metas y las trayectorias que siguen para su cumplimiento (p.162).

En este sentido el modelo trayectoria-meta estudia cómo los líderes influyen en el desempeño de los empleados, esclareciendo su camino ayudándolos y guiándolos para alcanzar las metas personales y los objetivos de la organización, y con ello aclarar al líder como adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo más adecuado a la situación.

En cambio para Belardi (1989):

- La iniciación de estructura (tarea) es más eficaz cuando los subordinados trabajan en labores no estructuradas.

- La consideración (relaciones) produce mayor satisfacción cuando los trabajos son estructurados y sin ambigüedades. Los problemas y críticas a este modelo provienen de su complejidad, del hecho de que no incluye todas las variables relevantes y de la dificultad de medir dichas variables.

***Modelo tridimensional o de la eficacia administrativa de Reddin (1970).***

En este modelo se utilizan las dos dimensiones establecidas por Ohio y se propone una tercera variable; la eficacia, la cual determina en que el estilo de liderazgo implementado (grado de interés orientado a la tarea y grado de interés a las relaciones), se adecua a las exigencias de la situación para garantizar la eficacia. La situación queda definida por dos variables principales: la tecnología o exigencias del propio trabajo y las demandas organizacionales, como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 4.

El liderazgo y sus variables

**Fuente:** Reddin (1970).

En el gráfico cada una de las demandas (dirigidos, tecnología y organización) se representan como áreas sobre un sistema de coordenadas, cuyo eje son el interés en la tarea y el interés en las relaciones. Es decir las

áreas demarcan el estilo de liderazgo caracterizado por determinadas necesidades de interés (insistencia) en la tarea y los objetivos, y determinadas exigencias en las relaciones e integración. El área común (donde se superponen las tres demandas) demarca el estilo que deberá seguir el ejecutivo si quiere ser eficaz.

Los cuatro estilos básicos de liderazgo: relacionado, integrado, separado y dedicado establecidas por Ohio sirven como referencia, la cual se caracterizan por estar orientado a la tarea y a las relaciones; los mismos pueden ser eficaces o ineficaces. Los cuatro estilos en la situación de eficacia son: desarrollador, ejecutivo, burócrata y autócrata benevolente; y los de ineficacia son: misionario, comprometido, desertor y autócrata.

El estilo relacionado se percibe de manera eficaz como desarrollador y de manera ineficaz como misionario. Por otro lado, el estilo integrado se percibe de manera eficaz como ejecutivo y de manera ineficaz como comprometedor. El estilo separado se percibe de manera eficaz como burócrata y de manera ineficaz como desertor. Y por último, el estilo dedicado se percibe de manera eficaz como autócrata benevolente y de manera ineficaz autócrata como se ejemplifica en el siguiente gráfico:

#### Gráfico No. 5

#### La eficiencia y los estilos

**Fuente:** Reddin (1970).

En el liderazgo desarrollador la persona está orientada a las tareas y a las relaciones, tiene confianza en su gente y se interesa por el desarrollo de los individuos, lo que lo hace efectivo. Por su parte el liderazgo ejecutivo se observa como una persona orientada a las tareas y a las relaciones, se enfoca en la motivación y trabajo en equipo.

En cuanto al liderazgo burócrata, el mismo se presenta en personas con una limitada orientación a las tareas y las relaciones, interesado en las normas y procedimientos y consciente de sus obligaciones. Por su parte el liderazgo autócrata benevolente presenta una marcada orientación a la tarea y una limitada orientación a las relaciones, se le percibe como una persona que sabe lo que quiere y cómo lograrlo.

El misionario, como estilo de liderazgo lo aplican personas con una limitada orientación a la tarea y con una marcada orientación a las relaciones, se interesa básicamente en mantener armonía. Por otro lado el liderazgo comprometedor se destaca en una persona con elevada orientación a las tareas y las relaciones, se le percibe como indeciso, como alguien que evita o limita las presiones, en vez de maximizar la producción.

Las personas con una limitada orientación a la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones que se perciben como no comprometidas, pasivas y negativas se consideran como practicantes del liderazgo desertor. En cambio, los que desempeñan un liderazgo autócrata son personas que tienen una marcada orientación a las tareas y una limitada

orientación a las relaciones, se le perciben como personas desconfiadas, desagradables e interesadas solo en la tarea inmediata.

***Teoría del ciclo vital de Hersey y Blanchard (1972-1977).***

Para Hersey y Blanchard el éxito del estilo de liderazgo depende de la madurez de los seguidores, asumiendo la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento, ya que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder; sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Belardi (1989) tomando en cuenta las dimensiones propuestas en esta teoría del ciclo vital indica que la misma debe ser complementada con una escala o dimensión de la madurez como se expresa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 6  
Ciclo vital de liderazgo

**Fuente:** Hersey y Blanchard (1972-1977).

El estilo que debe adoptar el líder, va a depender siempre de la madurez que asuman los subordinados como se describe a continuación:

- a) Ordenar: qué hacer, cómo y dónde hacer.
  
- b) Vender: define las tareas y motiva al grupo para ejecutarlas.

c) Participar: se comparten las decisiones entre el líder y el subordinado.

d) Delegar: no se requiere el líder porque todo lo delega.

Todos los estilos de liderazgo enfocados en la teoría del ciclo vital son buenos, pero el éxito del mismo va a depender de la elección acertada del estilo más adecuado para la situación, y a la aceptación o rechazo que expresen los seguidores. Por lo tanto, para el buen desempeño laboral de los trabajadores el líder tiene que adecuar su estilo a la situación.

### ***Del liderazgo transformativo de Bennis y Narus(1985).***

Este tipo de liderazgo concentra su atención en el manejo de las destrezas humanas y establecen cuatro grandes estrategias que son el empleo común de los dirigentes eficaces. Esta teoría se desarrolla sin estilos, donde los líderes logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses, donde los transforma ocasionando un efecto extraordinario sobre ellos.

Para Belardi (1989) las estrategias del liderazgo transformativo son:

1. Atención mediante la visión que implica desarrollar un proyecto que imponga respeto y atraiga adeptos donde reflejar los deseos del grupo al que se pertenece.

2. Sentido mediante la comunicación de lo que se quiere, anhela, planifica o desea, teniendo la capacidad y habilidad de proyectar una imagen entusiasta y comprometida con lo buscado.
3. Confianza mediante posiciones claras que engloben la responsabilidad, predecibilidad y confiabilidad.
4. Despliegue del yo mediante la auto-consideración positiva y el factor Wallenda. Es decir generar auto-concepto positivo logrado a través de reconocer las fortalezas y equilibrar las debilidades, nutrir las destrezas con disciplina, discernir el ajuste (acople) entre las destrezas percibidas y las requeridas en el empleo o acción.

## **Bases teóricas**

### **La comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción fundamental para la humanidad y para el proceso de liderazgo, ya que permite relacionarse con otras personas y con el entorno. En las Organizaciones sostiene un papel importante, ya que las empresas requieren de ella para mantener los grupos cohesionados para el buen desarrollo de la misma. Para Chiavenato (2009; p.305) “La dinámica de la organización solo puede ocurrir cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados”.

Por otro lado, Robbins (2004; p.283) señala “no puede haber grupos sin comunicación, entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas”. A través de la comunicación se genera una retroalimentación, cumpliendo cuatro funciones principales en un grupo u organización, como lo son: control, motivación, expresión emocional e información.

Las Organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, a través de procesos motivacionales que permitan aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo, lo que contribuye con el fortalecimiento de su expresión emocional que permite canalizar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Acción conjunta que establece la comunicación en la toma de decisiones.

### ***Tipos de comunicación***

En la comunicación interpersonal existen dos tipos de comunicación: la verbal y la no verbal. La primera requiere de palabras, bien sea habladas o escritas para compartir información con otras personas y la segunda no

requiere de la utilización de palabras para codificar pensamientos, en esta última se pueden utilizar los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales.

En las organizaciones para interactuar, mantener los grupos cohesionados, compartir ideas y conocimientos, tanto interna como externamente, es esencial el uso tanto de la comunicación verbal como de la no verbal. La comunicación organizacional es el proceso donde las personas intercambian información formal e informal. Generalmente, en la comunicación informal se plantea una dirección horizontal o lateral, en cambio en la formal la dirección del proceso de comunicación es vertical de acuerdo a los niveles jerárquicos.

En la comunicación formal, los canales fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendente, la cual son los mensajes enviados por la directiva a los subordinados; la comunicación ascendente son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional; y la comunicación horizontal, donde son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros.

En el siguiente gráfico se puede observar de manera más clara y precisa cómo está estructurada la comunicación organizacional y cuáles son las características de cada uno:

Gráfico No. 7

## Comunicaciones organizacionales.

**Fuente:** Chiavenato (2009).

Hoy en día existen muchas herramientas claves para mantener buena comunicación formal como lo es el fax, correo electrónico, videoconferencias, teléfonos, que requieren ser utilizadas de manera correcta para que se genere una buena comunicación, porque si no se tiene conocimientos en cuanto a la utilización de las mismas, puede interferir en la misma.

### ***Barreras de la comunicación***

El proceso de comunicación no siempre funciona correctamente, ya que existen barreras que van a interferir como obstáculos o resistencias. Son variables que hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido. Para Chiavenato (2009) existen tres tipos de barreras para la comunicación humana:

1. Personales: se derivan de las limitaciones, emociones y valores de cada persona como por ejemplo los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos.

2. Físicas: se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación como por ejemplo acontecimientos que distraigan, comocuando suena el celular cuándo se está hablando personalmente, cuando se presenta la interferencia de llamadas cuándo se está hablando telefónicamente, y cuando hay mucho ruido en un centro comercial, estadio, discoteca, entre otras.
  
3. Semánticas: se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación como las palabras u otros lenguajes, gestos, señales y símbolos que pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados.

Cuando algunos de estos tres tipos de barreras se presentan, se distorsiona el mensaje que se quiere dar y en algunos casos no llega el mensaje adecuadamente, por lo tanto, la comunicación es ineficaz. Para simplificar la misma se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico No. 8  
Barreras de la comunicación

**Fuente:** Chiavenato (2009).

Hoy en día, la habilidad para comunicar es fundamental en las organizaciones; los equipos deben trabajar en colaboración y desarrollar habilidades para la comunicación. Por lo tanto, para que haya una eficaz y

eficiente comunicación se debe evitar que se presenten barreras que interfieran en la misma, además mejorar o buscar soluciones en caso de que ocurra una situación que intervenga en el proceso comunicativo.

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales es uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano, por lo que son esenciales para la sociedad, ya que juega un papel fundamental para el desarrollo integral de los individuos, permitiendo las asociaciones entre dos o más personas, donde las mismas pueden basarse en sentimientos o emociones, lo que favorece su integración y adaptación en el grupo que desea formar parte. Las relaciones interpersonales tienen lugar en la familia, grupos sociales, deportivos, el matrimonio, las amistades, comunidad religiosa, las organizaciones, entre otras.

En las relaciones interpersonales intervienen las comunicaciones, ya que es el medio por la cual se transmite y comparte información, ideas, sentimientos, conocimientos, ya que el ser humano no puede vivir aislado de la sociedad, debido a que necesita estar en contacto con otras personas, permitiendo así su desarrollo a nivel social, cultural, religioso, organizacional.

En la actualidad con el desarrollo de la tecnología, las relaciones interpersonales han sido distorsionadas por las relaciones virtuales, lo que ha permitido que se pierda el contacto personal, ya que las computadoras, el internet, los teléfonos celulares han reemplazado la comunicación presencial.

A pesar de que la tecnología ha distorsionado de manera drástica las relaciones, por otro lado ha sido positivo ya que permite a las personas integrarse y comunicarse con mayor rapidez y fluidez con otras, a nivel nacional e internacional, dándole así la capacidad de integrarse en nuevos grupos sociales.

Gracias a la tecnología las organizaciones pueden disponer inmediatamente de información, lo que ha permitido su desenvolvimiento y desarrollo a nivel nacional e internacional, dándole la capacidad de obtener información rápidamente acerca de sus operaciones, clientes, proveedores, miembros y sobretodos sus competidores.

Por lo tanto, las relaciones dentro de la Organización deben ser efectivas para el buen desarrollo de la misma, donde los líderes deben mantener una buena comunicación presencial o virtual con los trabajadores, de manera que no se distorsione la información y puedan alcanzar las metas determinadas. Es por ello que las relaciones interpersonales son importantes para enriquecer y fortalecer la comunicación entre los líderes de la organización y los trabajadores, para así fomentar el trabajo en equipo en pro de un mejor desempeño laboral.

### **Líder y liderazgo**

La definición de líder ha sido compleja, ya que no existe un patrón que indique las cualidades y habilidades exactas que posee un líder. Una de las

definiciones, es la de Ayala (2004; p. 19) La cual considera que el “Líder es toda persona que, gracias a su personalidad, dirige a un grupo social con la participación espontánea de sus demás miembros”. En este sentido, el líder es una persona que con su capacidad y habilidad conduce a las personas para alcanzar los objetivos determinados del individuo o del grupo, cabe destacar que existen gerentes, jefes, presidentes y directivos que solamente dirigen pero no son líderes, porque no tienen la participación de su grupo.

Otra definición es la de Hellriegel y Slocum (2009; p. 250) “Un líder muestra atributos claves de liderazgo: ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles”. El líder muestra ciertos atributos que lo diferencian de los demás. Por otro lado Madrigal (2004; p. 5) indica “El líder influye y guía constantemente a su gente, evalúa su propio desempeño y reinicia de nuevo su misión y visión conforme va alcanzando metas y objetivos predeterminados” el líder influye en sus seguidores guiándolos y apoyándolos en su camino para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Por su parte, Robbins (1999; p. 347) plantea otra definición donde señala que; “los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos”. El autor señala que el líder se enfoca hacia el futuro y lo transmite a la gente inspirándolo para llegar a ello.

Por otro lado, Chiavenato (2009; p.153) define el liderazgo como; “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos

objetivos específicos”. El liderazgo es la influencia que se genera en una situación por medio de la comunicación para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

Otra definición la ofrece Gibson (2011; p.308) quien plantea; “El liderazgo es una interpretación entre miembros de un grupo. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo”. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación, conduciendo y guiando a los mismos para alcanzar los objetivos.

Así mismo, Ivancevich, Szilagyi y Wallace (1977), definen el liderazgo como la “Relación entre dos o más personas en la cual una intenta influir a las demás en el logro de objetivos” en los grupos siempre va a existir una persona que sobresale más que las demás, el cual influye en ellas, para llevarlas al alcance de los objetivos.

Por otra parte, Robbins (2004) define el liderazgo como:

La capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que la ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos. (p. 314).

En conclusión, el liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir en los demás, por medio de una comunicación efectiva. No todos los líderes tienen esa capacidad, hay quienes son líderes porque le asignan, pero no porque cumpla con el rol de líder. Los líderes cuentan con una capacidad, habilidad, rasgos y actitudes que lo diferencian de los demás, por lo que es reconocido rápidamente por sus seguidores.

### **Estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo abarcan cómo se relacionan los líderes dentro y fuera de la organización y en gran medida si son exitosos o no. En este sentido, Amaru (2008; p.507) indica: “El estilo de liderazgo es una idea que todo administrador de empresas debe dominar”. Hay estilos de liderazgo que pueden ser eficaces o ineficaces, entre los que se encuentran: el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas. Las palabras autocracia y democracia se utilizan para definir dos estilos básicos de liderazgo.

Un liderazgo orientado a la tarea es autócrata, el cual insiste en hacer todo por ellos mismos, por lo que no trabajan en equipo, sino que solo se interesan en cumplir el objetivo, dejando al lado la comunicación. Las características comunes de un liderazgo autocrático son:

- Concentra su atención en el desempeño del empleado o grupo.

- Insiste en la necesidad de superar a la competencia, a un rival dentro de la misma empresa o al desempeño anterior.
- Toma decisiones sin consultar a su equipo.
- Mantiene la distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.
- Subraya la necesidad de cumplir las metas.
- Está mucho más preocupado por la tarea que por el grupo que la ejecuta.
- Define con precisión las responsabilidades individuales y designa tareas específicas para personas específicas.
- Hace énfasis en la evaluación del desempeño de sus funcionarios.

El liderazgo autocrático suele sembrar el miedo y la desconfianza en su camino, por lo que los trabajadores no se sienten involucrados en la Organización, ya que no se trabaja en equipo, por lo que afecta significativamente su desempeño, creando un descontento y desmotivación a los trabajadores. Este estilo Liderazgo conlleva a que no todo jefe es líder, ni todo líder es jefe.

Por otro lado, un liderazgo orientado a las personas es democrático, lo cual es participativo e indica algún grado de participación de los empleados en la autoridad del jefe o en sus decisiones. El liderazgo democrático entiende que no hay Organización sin su gente, por lo que toma en cuenta la participación de los empleados y los involucra para el logro de los objetivos. Las características comunes de un liderazgo democrático son:

- Insiste con los integrantes de su equipo para que acepten responsabilidades y tomen la iniciativa de resolver situaciones.
- Enfoca su atención en el empleado o en el grupo, al tiempo que enfatiza las relaciones humanas y desarrolla la capacidad de trabajar en equipo.
- Pide opiniones o sugerencias de decisiones, escucha, presta atención y utiliza las ideas del grupo.
- Dedicar una parte considerable de su tiempo a orientar a los integrantes de su equipo.
- Piensa que debe crear un clima en el que las personas se sientan cómodas.
- Apoya y defiende a los empleados.
- Es amigable.

El liderazgo democrático fomenta la amistad y las buenas relaciones en la Organización, además ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les pide su opinión, lo que genera un interés y buen desempeño en el trabajador. El comportamiento en este estilo de liderazgo es apropiado, por lo tanto, es un estilo eficaz para fomentar la buena comunicación y desempeño eficiente de los trabajadores.

También es importante señalar que existe otro estilo de liderazgo llamado *laissez-faire*, la cual está representado por conceder libertad absoluta para las decisiones grupales e individuales con una limitada participación en debates ante el grupo; no tiene participación en la formación de equipos de

trabajo, no participa en la solución de conflictos y en abordar las dificultades de la Organización.

Otro punto de vista comprueba dos estilos más de liderazgo:

- El liderazgo transaccional, Robbins (2004; p.343) lo define como "líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas aclarando los roles y las tareas". Este estilo de liderazgo inspira a sus seguidores, y considera que las relaciones humanas son una serie de transacciones, es decir, las recompensas, castigos, reciprocidad, intercambios y otras transacciones son las bases del liderazgo.
- El liderazgo transformacional, Robbins (2004; p.343) lo señala como "los líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos". Este estilo fomenta y potencia a los seguidores a alcanzar su visión. Un líder transformacional piensa en cambiar el mundo, aunque solo sea una pequeña escala.

El éxito del liderazgo puede depender del estilo implementado en la Organización, los jefes deben entender que no sólo se trata de dar órdenes y estar orientado a la tarea, también es importante mantener buena comunicación y trabajar orientado en base a la relaciones, fomentando el trabajo en equipo para alcanzar tanto las metas personales como las organizacionales.

## **Desempeño laboral**

El desempeño se refiere al conjunto de conductas esperadas del empleado; es la causa por el cual se contrata a alguien. El desempeño es lo que se espera de la persona que se contrata. Por su parte, Robbins (2004) complementa la definición al determinar que en la psicología del desempeño, la fijación de metas, activa el comportamiento y mejora el desempeño porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metasespecíficas.

Según esta definición se puede afirmar que el desempeño laboral es una apreciación por parte de la empresa, de la manera cómo un empleado logra sus metas u objetivos. Así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta cual el empleado puede realizar su labor, aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción, sino también la forma de pensar de manera creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio. El desempeño laboral constituye un elemento esencial de cualquier Organización, por lo que requiere una especial atención.

Por otro lado, la administración del desempeño es un enfoque sistemático, aplicado a la administración de personal del día a día en el ambiente laboral, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso,

utilizando el acompañamiento como recurso principal para optimizar los resultados.

Para el momento de tomar decisiones es importante contar con una evaluación de desempeño e identificar el desempeño del trabajador. La evaluación de desempeño está vinculada a los incentivos y las motivaciones personales, las correcciones de las situaciones confrontadas y la acción gerencial. Cuando se aplica esta evaluación el trabajador se siente participe en los objetivos de la Organización, por lo que es una herramienta indispensable en las organizaciones, ya que contribuye con el autodesarrollo del empleado, y a su vez, puede detectar algunas situaciones relevantes en el trabajo, tales como: desaciertos en la supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de motivación y, según la situación que se detecte, puede colaborar con la implementación de políticas adecuadas a la realidad.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente ponen en evidencia los procesos que mal han generado. Se puede dar como ejemplo un proceso de selección, orientación y capacitación, también se puede indicar que el diseño del puesto no han sido considerados en todas sus facetas o una mala inducción que no fue aplicada de manera eficiente. Una Organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño ya que las evaluaciones se tienen que adaptar a cada sistema de trabajo y a través de ellas podemos medir diferentes factores de forma tangible o intangibles.

Los elementos claves de la evaluación de desempeño según Cejas y Chirinos (2014) son:

- La planificación estratégica, porque la evaluación de desempeño debe estar alineada a la visión estratégica de la organización como un elemento clave para reconocer y especificar cómo debe ser la gente para contribuir al logro de los objetivos actuales y favorecer la visión de la organización.
- Análisis y descripción de cargo, por ser un proceso que aplicando la observación directa describe en forma objetiva las funciones de cada cargo de la estructura organizacional con el propósito de asegurar con claridad qué hace, cómo hace y para qué ejecuta el trabajador cada función o tarea del cargo.
- Los saberes, en la evaluación de desempeño del recurso humano representan el perfil ideal del cargo constituido por: a) saber conocer expresado en conocimientos, habilidades y destrezas que debe dominar durante el desempeño de la funciones; b) saber ser identificado por el comportamiento y actitudes demostradas en función a los valores necesarios para el logro de la misión y c) saber hacer que armoniza el saber conocer y saber si el desempeño ideal de una función del cargo descrito.

- Evidencias del saber, se expresan en los indicadores observables que se espera que el ocupante demuestre durante el desempeño de las funciones del cargo y en cada uno de los saberes identificados.
- Indicadores de logro, parametrizan los niveles de dominio de cada evidencia identificada para cada saber, y que permitan en la evaluación del desempeño observar brechas entre el ideal de cargo y lo que realmente el ocupante demuestra.

Todos estos elementos son de importancia para las organizaciones ya que se pueden evidenciar y evaluar varios procesos tales como: el nivel de preparación que se encuentra el personal, relaciones interpersonales, conocimiento del trabajo, fortalezas, debilidades y los cumplimientos de los objetivos. Todos estos permiten tomar decisiones adecuadas y oportunas como de superación, ascensos, promociones, transferencias o la terminación de la relación de trabajo. Todos estos sistemas deben ser válidos y confiables, efectivos y aceptados, permitiendo a este enfoque identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación.

Los principales objetivos de la evaluación de desempeño, determinados por Cejas y Chirinos (2014) son:

- identifica en los trabajadores necesidades de programas de adiestramiento y desarrollo en cargos actuales o futuros.
- identifica potenciales candidatos para promociones, transferencias o sucesión a cargos con nuevas responsabilidades.
- valida la eficiencia de los procesos y prácticas desarrolladas en los cargos de la organización y estimula la mejora continua.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la investigación**

El presente estudio es desarrollado bajo el concepto de una investigación descriptiva de campo, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2008; p.102) lo definen como “los estudios que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un

análisis. Esta investigación pretende diagnosticar los estilos de liderazgo, identificar el estilo de liderazgo y su desempeño y determinar las debilidades y fortalezas del liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral, para así analizar la relación que genera el liderazgo en el desempeño de los trabajadores de la empresa fabricante de tubo PVC, con el objeto de orientar a los líderes de la Organización a ser eficaces, para un mejor desempeño de los trabajadores en pro de la satisfacción personal y grupal.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Se utilizó la observación como técnica y el cuestionario como instrumento de recolección de datos, constituyéndose en los medios para obtener información específica y confiable referente al objeto de estudio.

“La observación es el procedimiento que tiene como propósito ir registrando de una manera sistemática la conducta del hombre y su contexto social”, como lo señala Delgado de Smith (2013; p.287). La observación es utilizada para alcanzar mayor precisión y exactitud en la percepción de los atributos o características. Por lo tanto, se realiza una observación participante para determinar el estilo liderazgo presente, observando el comportamiento y rasgos de los líderes y cómo es el proceso de comunicación entre los miembros de la Organización. Además las debilidades y fortalezas del liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por último, se utiliza un cuestionario definido por Delgado de Smith (2013; p.284) como “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por

medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple, entre otros”. En este sentido el instrumento se utilizó para obtener datos que caracterizaron las variables presentes en los objetivos, diagnosticar los estilos de liderazgo e identificar el estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral, determinando las debilidades y fortalezas del liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa fabricante de tubos PVC.

### **Población y Muestra**

La población estudiada está conformada por Departamento de Distribución y Despacho de una empresa fabricante de tubos PVC. La poblaciones de 24 trabajadores, el cual está compuesta por 4 montacarguistas, 14 operadores, 1 coordinador, 4 analistas y 1 jefe de área. De dicho Departamento se aplica una muestra intencional que comprende una porción representativa. La muestra fue la totalidad de la población ya que es un grupo pequeño que contribuye a fortalecer las respuestas que se dan como equipo, y de esta manera se obtienen mejores conclusiones.

### **Estrategia Metodológica**

En la realización del presente estudio se empleó como estrategia la elaboración de un Cuadro Técnico Metodológico, que permitió ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de

estudio. En este cuadro técnico metodológico de desarrollaron los siguientes objetivos de estudio:

1. Diagnosticar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa fabricante de tubos PVC.
2. Describir los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral.
3. Determinar las fortalezas y debilidades que presentan los líderes de la Organización y su incidencia en el desempeño de los trabajadores.

A continuación se presenta Cuadro Técnico Metodológico:

**Cuadro N° 1**

**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumento
Diagnosticar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa fabricante de tubos PVC	Estilo de Liderazgo y desempeño laboral	Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores al evaluar las diferentes actividades que los trabajadores realizan.	Comunicación y Relaciones Interpersonales	1, 2, 3, 4	Trabajadores del Departamento de Distribución y Despacho.	Observación y Cuestionario.
			Estilos de liderazgo	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13		

Fuente: Valecillos, 2015

**Cuadro N° 1.1 (Continuación)**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Instrumento</b>
Describir los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño laboral.	Desempeño laboral.	Son todas aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.	Motivación y retroalimentación	14,15,16,17,18, 19,20,21	Trabajadores del Departamento de Distribución y Despacho.	Observación y cuestionario
			Metas y eficiencia	22,23,24,25		

Fuente: Valecillos, 2015

**Cuadro N° 1.2 (Continuación)**

### Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumento
<p>Determinar las fortalezas y debilidades que presentan los líderes de la organización y su incidencia en el desempeño de los trabajadores.</p>	<p>Fortalezas y debilidades</p>	<p>Las fortalezas son todas aquellas actividades que realiza un líder, con alto grado de eficiencia.</p> <p>Las debilidades son aquellos obstáculos que obstruyen la acción del líder.</p>	<p>Matriz DAFO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.</li> <li>- Debilidades.</li> <li>- Amenazas.</li> <li>- Fortalezas.</li> <li>- Oportunidades.</li> </ul>	<p>Jefe y trabajadores del departamento de Distribución y Despacho</p>	<p>Observación y cuestionario</p>

Fuente: Valecillos, 2015

## Confiabilidad y Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, se aplica un cuestionario elaborado por Acuña Y., Elali S. y Osma K. (2010), en la investigación titulada “Efectividad del liderazgo en la promoción del trabajo en equipo de alto desempeño en una contraloría municipal del estado Carabobo”, adicionándoles algunas modificaciones importantes que contribuyeron significativamente, no solo al logro de los objetivos planteados sino a una mejor estructuración del mismo.

Es importante resaltar, que el instrumento original estuvo sometido a una validación de expertos, conformado por:

Profesor Ángel Zamora. Universidad de Carabobo. Licenciado en Relaciones Industriales.

Profesora Lisseth Sandoval. Universidad de Carabobo. Licenciada en Relaciones Industriales.

Profesora Elieth Diez. Universidad de Carabobo. Licenciada en Relaciones Industriales.

El índice de confiabilidad de Alpha deCronbach del instrumento utilizado es de 0,8528, demostrándose la confiabilidad del instrumento para la

medición de las variables en cuestión. Resultado que se confirmó al aplicar la confiabilidad al instrumento modificado, ya que la misma es de 0,8730.

Este procedimiento que implicó el uso de un instrumento ya elaborado se hizo en pro de mejorar la confiabilidad y la validez de la investigación para la recolección de información de los Trabajos Especiales de Grado de estudiantes de Relaciones Industriales de Universidad de Carabobo, para poder así cumplir de manera eficaz y satisfactoria los objetivos planteados. Incluso, este proceso de aplicación de un instrumento de una investigación ya realizada, permite dar un paso más para la estandarización del mismo y el uso por parte de otros investigadores que estén interesados en profundizar o verificar los resultados obtenidos al estudiar las variables involucradas en conjunto. Acción que contribuye ampliamente con el proceso de investigación de la Ciencias Sociales y, en especial, de los estudios realizados en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Lo mantienen al tanto de toda la información que podría afectar su trabajo.

Cuadro No. 2

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	4	7	11	2	0	24
Porcentaje	16,67%	29,17%	45,83%	8,33%	0,00%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos de la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces, el 91,67% de los encuestados considera que lo mantienen al tanto de toda la información que podría afectar su trabajo, mientras que el 8,33% consideró que casi nunca pasa de esa manera. Lo que quiere decir que 22 participantes están de acuerdo que los mantienen al tanto de toda la información que podría afectar su trabajo, como lo indica Robbins (2004) no puede haber grupos sin comunicación, ya que es el intercambio de significados entre sus miembros. Solo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas.

2. Su jefe, adicionalmente, utiliza la comunicación vía internet para trabajar con los miembros del equipo en las tareas asignadas.

Cuadro No. 3

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	2	4	5	7	6	24
Porcentaje	8,33%	16,67%	20,83%	29,17%	25,00%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca el 54,17% de los participantes expresaron que no se utiliza la comunicación vía internet para trabajar con los miembros del equipo en las tareas asignadas. Por otro lado, con la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces el 45,83% considera que se mantiene una comunicación vía internet. Es por ello que se puede decir que la comunicación vía internet es utilizada sólo por 11 trabajadores de manera constante, ya que para el resto de los empleados no es indispensable la utilización de este tipo de comunicación, por lo que se emplea la comunicación presencial, vía telefónica o por medio de las carteleras informativas de la empresa. En este sentido Reddin (1970) en su modelo tridimensional determina que el estilo de liderazgo se adecua a las exigencias de la situación; una de ellas es la tecnología, para garantizar la eficacia de la organización. Es decir el liderazgo se debe adaptar a la tecnología utilizada en la organización, si quiere alcanzar la eficacia

**3. Su jefe propicia actividades para compartir en grupo.**

Cuadro No. 4

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	5	1	13	4	1	24
Porcentaje	20,83%	4,17 %	54,17 %	16,67 %	4,17 %	100,00 %

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces el 79,17% de los trabajadores opinaron que su jefe propicia actividades para compartir en grupo, mientras que la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca es de 20,84% donde se manifestó que su jefe no lo hace de esa manera. De acuerdo a esta realidad, es positivo que la organización propicie actividades para compartir en grupo, como lo indica Chiavenato (2009) la dinámica de la organización solo puede ocurrir cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados.

**4. El liderazgo existente favorece la confianza en el equipo de trabajo.**

Cuadro No. 5

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	5	4	10	4	1	24
Porcentaje	20,83%	16,67 %	41,67 %	16,67 %	4,17 %	100,00 %

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a las alternativas elegidas por los trabajadores, la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces es de 79,17% los que opinan que el liderazgo existente favorece la confianza en el equipo de trabajo, mientras la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca es de 20,83% donde se manifestó que nunca se favorece la confianza en el equipo. Situación que indica que 19 personas consideran que el liderazgo favorece la confianza en el equipo. Resultados que coinciden por los resultados de Bennis y Narus (1985) en su teoría del liderazgo transformativo donde indican que el liderazgo efectivo, favorece la confianza mediante posiciones claras que engloban la responsabilidad, predecibilidad y confiabilidad, la cual es indispensable para alcanzar el éxito como equipo.

**5.** El liderazgo que se utiliza en la empresa se caracteriza por su excesivo perfeccionismo.

Cuadro No. 6

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	6	9	6	0	24
Porcentaje	12,50%	25,00%	37,50%	25,00%	0,00%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** tal como se indica en el cuadro, la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces es de 75% donde los trabajadores expresaron que el liderazgo que se utiliza en la empresa se

caracteriza por su excesivo perfeccionismo, mientras que la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca es de 25,00% donde los trabajadores manifestaron que nunca se presenta de esa manera. Situación que indica que en la mayoría de los casos el liderazgo es exigente con las actividades que se desarrollan. En este sentido Blake y Mouton (1983) en sus estudios consideran que un liderazgo que tiene una alta insistencia en el trabajo y los resultados y una baja preocupación por las relaciones y las personas es considerado autócrata.

**6.** Su jefe es impositivo al momento de indicarle como hacer las cosas.

Cuadro No. 7

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	4	6	9	3	2	24
Porcentaje	16,67%	25,00%	37,50%	12,50%	8,33%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** La sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces es de 79,17% el cual representa el número de trabajadores que respondieron que su jefe es impositivo al momento de indicarle como hacer las cosas mientras la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca es 20,83% donde opinaron que no se presenta de esa manera. Es decir que 19 de los participantes considera que su jefe es impositivo en el momento de indicar una tarea, donde se puede decir que se caracteriza por su autoritarismo, el cual House y Mitchel (1971-1974) consideran que es el

grado al cual los empleados respetan a otros y quieren que se les señale qué hacer y cómo llevar a cabo el trabajo.

**7.** Su jefe asume totalmente el mando.

Cuadro No. 8

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	6	9	6	2	1	24
Porcentaje	25,00%	37,50%	25,00%	8,33%	4,17%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Como se puede observar en el cuadro, la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces es de 87,50% de los que manifestó que su jefe asume totalmente el mando, mientras que la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca es el 12,50% donde indicaron que nunca sucede de esa manera. Es así como se coloca en evidencia que en la mayoría de los casos su jefe asume totalmente el mando, por lo tanto su jefe no trabaja en equipo. En este sentido Reddin (1970) en su modelo tridimensional indica que estas personas son desconfiadas, desagradables e interesadas sólo en la tarea inmediata y se les denomina como autócrata.

**8.** El liderazgo existente lo hace sentirse autónomo en el desempeño de su trabajo.

Cuadro No. 9

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	9	10	1	1	24
Porcentaje	12,50%	37,50%	41,67%	4,17%	4,17%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** El 91,67% es la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces, el cual es elegida por los trabajadores, donde indican que el liderazgo existente los hace sentir autónomo en el desempeño de su trabajo y la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca es un 8,34% que manifestó; nunca sucede de esa manera. De acuerdo a ello, se puede afirmar que el liderazgo en la mayoría de la ocasiones los hace sentir autónomo en el desempeño, por lo que en ocasiones se les permite tomar decisiones en la labor que realiza. Hersey y Blanchard (1972-1977) en sus estilos desarrollados consideran que cuando se comparten las decisiones entre el líder y los subordinados el desempeño es efectivo y es conocido como un liderazgo participativo.

**9.** Su jefe se encarga de las tareas prioritarias en lugar de asignárselas al equipo de trabajo.

Cuadro No. 10

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	2	8	6	5	3	24
Porcentaje	8,33%	33,33%	25,00%	20,83%	12,50%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces es un 66,66% de los trabajadores, donde indicaron que su jefe se encarga de las tareas prioritarias en lugar de asignárselas al equipo, mientras que la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca es 33,33% que manifestaron no estar de acuerdo. Como se puede observar 16 de los participantes piensa que su jefe se encarga de las tareas prioritarias en lugar de asignárselas al equipo, por lo tanto su jefe no tiene confianza en su gente. En este sentido, Fiedler (1967) en sus dimensiones señala que en la medida que los subordinados tienen confianza, seguridad y respeto con el líder dependerá la atmosfera del grupo.

**10.** Su jefe acepta los puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo.

Cuadro No. 11

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	3	5	6	7	24
Porcentaje	12,50%	12,50%	20,83%	25,00%	29,17%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Tal como lo expresa el cuadro, en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 54,17% de los encuestados indican que su jefe no acepta los puntos de vista de los

miembros del equipo de trabajo, mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca 45,83% manifestó que siempre se presenta de esa manera. Como se evidencia, 13 trabajadores piensan que el jefe no acepta los puntos de vista de los miembros del equipo, esto indica que la opinión del trabajador no es tomada en cuenta, por lo tanto es un liderazgo orientado a la tarea que según Robbins (2004) se inclina por los aspectos técnicos o por las tareas del trabajo. El objetivo principal es cumplir con las tareas del grupo, para lo cual los miembros son un mero instrumento.

**11.** Su jefe muestra interés para ayudar a resolver las diferencias entre el equipo de trabajo.

Cuadro No. 12

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	7	1	10	5	1	24
Porcentaje	29,17%	4,17 %	41,67 %	20,83 %	4,17 %	100,00 %

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De manera representativa en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 75% indica que su jefe muestra interés en ayudar a resolver las diferencias entre el equipo de trabajo, a diferencia de la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca 25% manifestó que no se presenta de esa manera. Como se puede observar algunas veces el jefe muestra interés en resolver los conflictos que se presentan en el grupo, por lo tanto queda en evidencia que deben existir algunas diferencias dentro del equipo, situación que debe ser manejada por

el jefe. Stogdill (1920-1950) indica que un liderazgo exitoso debe tener aptitud para el manejo adecuado de los conflictos.

**12.** Existen normas de comportamiento que regulan la interacción entre los integrantes del equipo de trabajo.

Cuadro No. 13

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	6	6	5	4	3	24
Porcentaje	25,00%	25,00 %	20,83 %	16,67 %	12,50 %	100,00 %

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Entre los resultados se pudo observar que en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 70,83% estuvo de acuerdo que existen normas de comportamiento que regulan la interacción entre los integrantes del equipo de trabajo, mientras la sumatoria de las Casi Nunca y Nunca el 29,17% expresó que no existen. Tal cual como puede observarse existen normas que regulan la interacción entre los integrantes del equipo para un mejor control, orden y evitar confusiones y perturbaciones entre sus miembros.

**13.** El jefe hace un seguimiento de las tareas después de delegarlas.

Cuadro No. 14

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	11	10	0	0	24
Porcentaje	12,50%	45,83 %	41,67 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces el 100% de los participantes expresó que su jefe hace seguimiento de las tareas después de delegarlas. Poniéndose en evidencia que existe un seguimiento de las tareas después de delegarlas, donde el jefe es responsable que los trabajadores cumplan con lo establecido. En este sentido Stogdill (1920-1950) indica que el liderazgo efectivo debe tener elevado sentido de responsabilidad e inclinación a terminar lo iniciado y completar las tareas.

**14.** Las actividades que se desarrollan le permiten hacer uso de sus habilidades y talentos.

Cuadro No. 15

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	11	9	0	1	24
Porcentaje	12,50%	45,83	37,50	0,00	4,17	100,00

		%	%	%	%	%
--	--	---	---	---	---	---

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Tal cual como se indica en el cuadro en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces el 95,83% manifiesta que las actividades que se desarrollan le permiten hacer uso de sus habilidades y talentos, mientras que el 4,17% opina que nunca ocurre así. Queda en manifiesto que a los trabajadores se les permiten hacer uso de sus habilidades y talentos para desarrollar sus actividades. Según Cejas y Chirinos (2014) se debe conocer acerca de las habilidades, destrezas y manejo de la información que domina el trabajador durante el desempeño de sus funciones.

**15.** Siente que sus necesidades son satisfechas antes que la de su jefe.

Cuadro No. 16

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	2	2	11	6	3	24
Porcentaje	8,33%	8,33%	45,83%	25,00%	12,50%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Como se puede observar en el cuadro, en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces el 62,49% de los trabajadores expresaron que sienten que sus necesidades son satisfechas antes que las de su jefe, mientras que por otro lado en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca 37,50% indican que nunca es así. De acuerdo a ello se puede evidenciar que 15 trabajadores perciben que sus

necesidades son satisfechas antes que las de su jefe, y 9 de ellos manifiestan que las necesidades de su jefe son satisfechas antes que la suya. En este caso se puede evidenciar que a los trabajadores se les reconoce en algunas ocasiones la labor que realiza.

**16.** Se le reconoce el trabajo que realiza.

Cuadro No. 17

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	4	7	9	1	24
Porcentaje	12,50%	16,67%	29,17%	37,50%	4,17%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Los resultados indican que en la sumatoria de las alternativas Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca 70,84% de los trabajadores piensan que no se les reconoce el trabajo que realiza, mientras en la sumatoria de las alternativas Siempre y Casi Siempre hay un 29,17% que manifiestan que se les reconoce. Se puede observar que 17 trabajadores piensan que no se les reconoce su labor y 7 trabajadores indican lo contrario. En el Departamento de Distribución y Despacho se puede observar de manera constante los materiales defectuosos y las fallas en los procesos, situación que es consecuencia de la desmotivación que sienten algunos de los trabajadores.

**17.** Se logra estimular al equipo para que actúe.

Cuadro No. 18

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	6	4	10	3	1	24
Porcentaje	25,00%	16,67%	41,67%	12,50%	4,17%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados, en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 83,34% de los trabajadores manifestó que se logra estimular al equipo para que actúe, mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca 16,67% indicó que nunca se estimula. Una parte de los trabajadores está de acuerdo que en algunas ocasiones se logra estimular al equipo para que actúe. La manera como se estimula al equipo es a través de incentivos y reconocimientos, pero sólo se percibe de manera eventual. En este sentido, House y Mitchel (1971-1974) indican que los líderes efectivos motivan a los subordinados para lograr los objetivos tanto personales como organizacionales, y así lograr que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados en su trabajo.

**18.** A través del liderazgo existente se fomenta la generación de nuevas ideas.

Cuadro No. 19

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	2	5	9	7	1	24

Porcentaje	8,33%	20,83 %	37,50 %	29,17 %	4,17 %	100,00 %
------------	-------	------------	------------	------------	-----------	-------------

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Tal como lo indica el cuadro, en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 66,66% de los trabajadores expresaron que a través del liderazgo existense fomenta la generación de nuevas ideas, mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca el 33,34% manifiesta que nunca se fomenta. De acuerdo a la realidad se puede decir que se motiva al personal a generar nuevas ideas, para mejorar procesos e introducir cambios, mediante consultas que se realizan en ocasiones.

**19.** Existe un clima de consulta grupal a fin de cumplir con las actividades programadas.

Cuadro No. 20

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	3	11	4	3	24
Porcentaje	12,50%	12,50 %	45,83 %	16,67 %	12,50 %	100,00 %

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces el 70,83% de los trabajadores expresó que existe un clima de consulta grupal a fin de cumplir con las actividades programadas. En la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca 29,17% indica que nunca permanece ese clima. De acuerdo a la situación plasmada se puede observar que algunas veces existe un clima de consulta grupal, ya que en ocasiones se le permite al trabajador participar en la toma de decisiones para cumplir con las actividades programadas.

**20.** Recibe sugerencias por parte de su jefe para hacer una aportación al proyecto de trabajo.

Cuadro No. 21

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	4	9	6	2	3	24
Porcentaje	16,67%	37,50%	25,00%	8,33%	12,50%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** En la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 79,17% de los trabajadores expresó que recibe sugerencias por parte de su jefe para hacer una aportación al proyecto de trabajo. En cambio en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca existe un 20,83% que manifestó que nunca sucede así. De acuerdo a ello, se puede observar que los trabajadores reciben sugerencias de su jefe, por lo tanto se propicia una retroalimentación. Para House y Mitchel (1971-1974) el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir con sus objetivos y

darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización.

**21.** Recibe orientación de su jefe para la realización de sus tareas.

Cuadro No. 22

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	5	9	6	3	1	24
Porcentaje	20,83%	37,50%	25,00%	12,50%	4,17%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo con el cuadro, en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 83,33% de los trabajadores indicaron que reciben orientación de su jefe para la realización de sus tareas, mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca 16,67% respondió que nunca obtiene esa orientación. Por lo tanto se evidencia que el jefe orienta a los trabajadores para realizar sus tareas. En este sentido, House y Mitchel (1971-1974) señalan que los líderes deben guiar a sus seguidores para alcanzar las metas de la organización.

**22.** Siente que su jefe estimula al equipo a triunfar.

Cuadro No. 23

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	3	4	8	7	2	24
Porcentaje	12,50%	16,67%	33,33%	29,17%	8,33%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** En la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 62,50% de la muestra participante respondió que siente que su jefe estimula al equipo a triunfar. Mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca 37,50% expresó que nunca sucede. Se puede observar que pocas veces el jefe estimula al equipo a triunfar, situación que les dificulta el camino a los trabajadores para alcanzar los objetivos como equipo.

**23.** Su jefe se involucra en el logro de las metas por parte del equipo.

Cuadro No. 24

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	5	6	10	3	0	24
Porcentaje	20,83%	25,00%	41,67%	12,50%	0,00%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** En la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 87,50% de los encuestados respondió que su jefe se involucra en el logro de las metas por parte del equipo, mientras que un 12,50% indicó que casi nunca lo hace. Para el logro de las metas es necesario de un líder que estimule al equipo a triunfar, como lo señala Madrigal (2004) un líder influye y guía constantemente a su gente, evalúa su propio desempeño y reinicia de nuevo su misión y visión conforme va alcanzando metas y objetivos predeterminados.

**24.** Su jefe coordina esfuerzos para alentar el crecimiento del equipo de trabajo.

Cuadro No. 25

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N	Total
Frecuencia	2	6	9	4	3	24
Porcentaje	8,33%	25,00%	37,50%	16,67%	12,50%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** En la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 70,83% de la muestra participante contestó que su jefe coordina esfuerzos para alentar el crecimiento del equipo de trabajo, mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca un 29,17% manifestó que nunca es así. Evidentemente se puede observar que algunas veces el jefe alienta al crecimiento del equipo, para fortalecer el alcance de los objetivos.

**25.** A su jefe le cuesta delegar una tarea cuando está se debe realizar correctamente.

Cuadro No. 26

Respuestas/Alternativa	S	CS	AV	CN	N	Total
------------------------	---	----	----	----	---	-------

S						
Frecuencia	1	4	13	5	1	24
Porcentaje	4,17%	16,67%	54,17%	20,83%	4,17%	100,00%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos, en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces el 75% de los trabajadores respondieron que a su jefe le cuesta delegar una tarea cuando esta se debe realizar correctamente, mientras que en la sumatoria de las Casi Nunca y Nunca el 25% indicó que nunca le cuesta. Se puede observar que 18 trabajadores están de acuerdo que a su jefe le cuesta delegar las tareas. Esta situación no debe existir dentro de una organización ya que son los líderes quienes dirigen a los trabajadores, por lo tanto siempre tiene que delegar correctamente las tareas asignadas. Uno de los principales roles del líder es delegar, como lo plantea Hellriegel y Slocum (2009) un líder muestra atributos claves de liderazgo: ideas, visión, valores, influir en otros y tomar decisiones difíciles.

A continuación se presentan los resultados por indicador:

1. Comunicación y relaciones interpersonales.

Cuadro No. 27

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N
1	4	7	11	2	0
2	2	4	5	7	6
3	5	1	13	4	1
4	5	4	10	4	1
Frecuencia	16	16	39	17	8
Porcentaje	16,67%	16,67%	40,61%	17,71%	8,33%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** En la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 73,95% de los trabajadores piensa que la comunicación y relaciones interpersonales están favorecidas dentro de la organización, mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca el 26,04% indica que no lleva a cabo una adecuada comunicación y retroalimentación que contribuyan al clima organizacional. En este sentido, Bennis y Narus (1985) en su teoría de liderazgo transformativo señalan como estrategia para ser un líder eficaz que se debe tener sentido mediante la comunicación de lo que se quiere, anhela, planifica o desea, teniendo la capacidad y habilidad de proyectar una imagen entusiasta y comprometida con lo buscado.

## 2. Estilos de liderazgo.

Cuadro No. 28

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N
5	3	6	9	6	0
6	4	6	9	3	2
7	6	9	6	2	1
8	3	9	10	1	1
9	2	8	6	5	3
10	3	3	5	6	7
11	7	1	10	5	1
12	6	6	5	4	3
13	3	11	10	0	0
Frecuencia	37	59	70	32	18
Porcentaje	17,13%	27,31%	32,41%	14,81%	8,33%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos, en la sumatoria de las alternativas Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca el 55,55% de los encuestados está de acuerdo que el estilo de liderazgo que adopta su jefe no favorece el clima organizacional, mientras que en la sumatoria de las alternativas Siempre y Casi Siempre 44,44% manifiesta lo contrario. El estilo de liderazgo desarrollado en la organización se caracteriza por su excesivo perfeccionismo, impositivo al momento de indicar las tareas, no trabaja en equipo, no delega perfectamente las tareas, no tiene confianza en su gente por lo tanto, se encarga de las tareas prioritarias en vez de asignárselas al equipo, no acepta el punto de vista de los trabajadores, pero a su vez en ocasiones hace sentir autónomo en el desempeño a los trabajadores, muestra interés en resolver las diferencias del equipo, propicia normas de comportamiento y hace seguimiento de la tareas. De acuerdo a la descripción se puede evidenciar que según Stogdill (1920-1950) no cumple con las características que definen a un líder exitoso. Para Blake y Mouton en su rejilla gerencial según sus características este estilo se posiciona en

9,1 Esquina inferior derecha con alta tarea y baja relación. Por lo tanto es autócrata; una persona que tiene una alta insistencia en el trabajo y los resultados, pero baja preocupación por las relaciones y las personas. Así mismo coincide la teoría tridimensional de Reddin (1970) donde señala que los que desempeñan un liderazgo con una marcada orientación a las tareas y una limitada orientación a las relaciones, se les perciben como personas desconfiadas, desagradables e interesadas solo en la tarea inmediata y se les conoce como autócrata.

### 3. Motivación y retroalimentación.

Cuadro No. 29

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N
14	3	11	9	0	1
15	2	2	11	6	3
16	3	4	7	9	1
17	6	4	10	3	1
18	2	5	9	7	1
19	3	3	11	4	3
20	4	9	6	2	3
21	5	9	6	3	1
Frecuencia	28	47	69	34	14
Porcentaje	14,58%	24,48%	35,94%	17,71%	7,29%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** En la sumatoria de las alternativas Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca 60,94% de los trabajadores piensa que en la organización no se propicia la motivación y retroalimentación, mientras que en la sumatoria de las alternativas Siempre y Casi Siempre 39,06% indica que no es así. De

acuerdo a los resultados se puede observar que en algunas ocasiones la motivación y retroalimentación no es la adecuada, por lo tanto de alguna manera el trabajador se siente desmotivado, lo que afecta significativamente el desempeño de los trabajadores. House y Mitchel (1971-1974) en su modelo trayectoria-meta indican que el líder es responsable de motivar a sus seguidores, apoyándolos y guiándolos para que puedan alcanzar las metas personales y organizacionales, y así garantizar que sus objetivos sean compatibles con las metas del grupo y de la Organización. En este modelo la motivación es muy importante ya que los líderes les hacen el camino más fácil a sus miembros, aclarándole la trayectoria para ayudarles a identificar y aprender las conductas que llevarán al logro de los objetivos. Teoría transformativa.

#### 4. Metas y eficiencia.

Cuadro No. 30

Respuestas/Alternativas	S	CS	AV	CN	N
22	3	4	8	7	2
23	5	6	10	3	0
24	2	6	9	4	3
25	1	4	13	5	1
Frecuencia	11	20	40	19	6
Porcentaje	11,46%	20,83%	41,67%	19,79%	6,25%

**Fuente:** Valecillos (2015).

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos, en la sumatoria de las alternativas Siempre, Casi Siempre y Algunas Veces 73,96% de los participantes piensa que se propicia la fijación de metas y eficiencia, mientras que en la sumatoria de las alternativas Casi Nunca y Nunca el 26,04% considera que no hay fijación de metas y eficiencia. Como se puede observar la empresa ha favorecido en algunas ocasiones las metas y eficiencia. En este sentido, Robbins (2004) determina que en la psicología del desempeño, la fijación de metas activa el comportamiento y mejora el desempeño porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas específicas.

### Matriz DAFO

Cuadro No. 31

<p><b>Matriz DAFO</b>                  Empresa fabricante de tubos PVC.                  Departamento Distribución y Despacho.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Perfeccionismo</li> <li>-Liderazgo impositivo</li> <li>-No se trabaja en equipo</li> <li>-No acepta opiniones</li> <li>-No delega correctamente</li> <li>-Insatisfacción de los trabajadores</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Información</li> <li>-Actividades en grupo</li> <li>-Confianza</li> <li>-Autonomía</li> <li>-Normas de comportamiento</li> <li>-Seguimiento de tareas</li> <li>-Sugerencias</li> <li>-Orientación</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio de leyes</li> <li>-Pliego conflictivo</li> <li>-Huelga de trabajadores</li> </ul>	<p>Tomar en cuenta al trabajador como parte primordial para el desarrollo eficaz de la organización y no como un mero instrumento.</p>	<p>Propiciar el trabajo en equipo y tomar en cuenta las opiniones de trabajador para enriquecer los procesos.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Solución de conflictos</li> <li>-Convenio con Gobierno</li> </ul>	<p>Incentivar al trabajador y llegar a un acuerdo con los trabajadores para solucionar conflicto colectivo</p>	<p>Desarrollar un estilo de liderazgo que favorezca el clima organizacional.</p>

Fuente: Valecillos (2015).

## CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados, se puede evidenciar que la comunicación entre los jefes y sus subordinados de una u otra manera se mantiene de manera eficiente en el logro de los objetivos planteados, ya que 73,95% de los trabajadores así lo percibe. A pesar de que 26,04% piensa que la misma entorpece algunos procesos. En las organizaciones, la comunicación y las relaciones interpersonales son muy importantes, ya que es el medio por el cual se transmiten las ideas y conocimientos, manteniendo los grupos cohesionados, lo que es fundamental en cualquier empresa.

En cuanto al estilo de liderazgo se observó que 55,55% de los encuestados manifiesta que el liderazgo existente se caracteriza por su excesivo perfeccionismo, impositivo al momento de indicar las tareas, no trabaja en equipo, no delega perfectamente las tareas, no tiene confianza en su gente por lo tanto, se encarga de las tareas prioritarias en vez de asignárselas al equipo y por último no acepta el punto de vista de los trabajadores, pero a su vez el 44,44% de los trabajadores opina que en ocasiones su jefe lo hace sentir autónomo en el desempeño, se involucra para resolver las diferencias del equipo, propicia normas de comportamiento y hace seguimiento de las tareas.

De acuerdo a las características del liderazgo presente, es considerado autócrata. Así lo confirma la teoría de Blake y Mouton en su rejilla gerencial según sus características este estilo se encuentra en la posición 9,1 Esquina inferior derecha; con alto interés en la tarea y baja relación. Por lo tanto es una persona que tiene una alta insistencia en el trabajo y los resultados, y baja preocupación por las relaciones y las personas.

En esta realidad se observa que existen muchas fallas en los procesos productivos, materiales defectuosos, los pedidos no llegan justo a tiempo, se presentan situaciones de conflicto entre compañeros de trabajo, se manifiestan ausencias constantes con faltas injustificadas y en ocasiones se presentan permisos médicos falsos. Cabe destacar que actualmente el grupo sindical en conjunto con los trabajadores emitieron un pliego conflictivo, debido a la insatisfacción de las remuneraciones percibidas, donde manifiestan que el contrato colectivo tiene aproximadamente cuatro años de vencimiento y la jefatura no se manifiesta para dar solución a ella.

Por otro lado, se observa claramente que el 60,94% de los trabajadores manifiesta que no se propicia la motivación y retroalimentación, creando una insatisfacción en ellos, que de alguna manera los desmotiva, situación que afecta significativamente su desempeño laboral. El desempeño laboral se ha visto reflejado de manera negativa en las evaluaciones de desempeño y en las amonestaciones constantes. House y Mitchel (1971-1974) en su modelo trayectoria-meta indican que el líder es responsable de motivar a sus seguidores, apoyándolos y guiándolos para que puedan alcanzar las metas personales y organizacionales, y así garantizar que sus objetivos sean compatibles con las metas del grupo y de la Organización.

## **RECOMENDACIONES**

- Atender las solicitudes de los trabajadores, para hacerles sentir que son tomados en cuenta en la organización.
- Adoptar un estilo de liderazgo con un mayor interés por las personas, entender que no hay Organización sin su gente.
- Tomar en cuenta la participación de los empleados e involucrarlos para el logro de los objetivos.
- Implementar un plan de mejoramiento continuo.
- Motivar a los trabajadores, reconociendo el trabajo que realiza.
- Delegar las tareas correctamente, de manera clara y precisa.
- Confiar en los trabajadores, encargándole tareas prioritarias, depositando la confianza en ellos.
- Establecer un sistema de capacitación a los líderes de la organización, fomentando la importancia de un liderazgo eficaz para el buen desempeño de los trabajadores.
- Desarrollar programas de capacitación que permitan la comunicación efectiva de los líderes.

## REFERENCIASBIBLIOGRAFICAS

Acuña Y, Elali S. y Osma K. (2010) **Efectividad del liderazgo en la promoción del trabajo en equipo de alto desempeño en una Contraloría Municipal del Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Almarza E y González R. (2007) **Líderes del siglo XXI: Una caracterización en el contexto organizacional Venezolano en el Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Amaru, A. (2008) **Administración para emprendedores**. Editorial Pearson

Araujo E, Hernández C y Paredes C. (2011) **Analizar la efectividad del liderazgo en la promoción del cambio organizacional hacia la Calidad Total**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Ayala, S. (2004) **Administración de Recursos Humanos**. Universidad Nacional de San Martín.

Belardi, A. (1989) **Teoría de la Organización**. Valencia, Venezuela.

Bennis W. y Narus B. (1985) **Líderes**. Editorial Norma S.A. Colombia.

Blake y Mouton (1983) **El Nuevo Grid Gerencial**. Editorial Diana, México.

Cejas M. y Chirinos N. (2014) **La gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. Dirección de medios y publicaciones. Universidad de Carabobo.

Chacón G. (2005) **Importancia del superliderazgo en el desempeño laboral de la alta y media gerencia de la empresa Transligna, C.A. ubicada en San Juan de los Morros, Estado Guárico.** Trabajo de grado publicado. Universidad de Carabobo. La Morita.

Chiavenato, I. (2009). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw Hill.

Cordero L. y Domínguez W. (2009) **Estilos de liderazgo aplicados en un Centro Clínico Privado ubicado en el Municipio Naguanagua Estado Carabobo.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Delgado, Y, Colombo, L. y Vilera, R. (2003). **Conduciendo la Investigación.** Segunda Edición. Caracas.

Delgado, Y. (2013) **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas.** Segunda reimpresión de la tercera edición. Universidad de Carabobo. Valencia- Venezuela.

Fiedler F.E. (1967) Theory of leadership effectiveness. Editorial Mc Graw Hill. New York.

Gibson, J, Ivancevich, J, Donnely J. y Konopaske, R. (2011). **Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos.** Editorial Mc Graw Hill, México.

Hellriegel D. y Slocum J. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson, México.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hersey R.E. y Blanchard T. (1977) **Management of Organizational Behavior.** Prentice Hall Inc. U.S.A.

House R. J. y Mitchel T. R. (1974) **Path – Goal Theory of Leadership**. Journal of Contemporary Business.

Ivancevich J.M., Szilagyi A.D. y Wallace M.J. (1977) **Organizational Behavior Performance**. Goodyear Publishing Company Inc. U.S.A.

Lussier R. y Achua C. (2011) **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. Cuarta edición. Editorial CengageLearning, México.

Madrigal, B. (2004). **Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje**. Editorial Mc Graw Hill, México.

Páez, J. (2013) **Liderazgo en acción**. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones, Valencia, Venezuela.

Reddin E.J. (1970) **Managerial Effectiveness**. Editorial Mc Graw Hill Inc. U.S.A.

Robbins, Stephen (1999) **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson.

Robbins, Stephen (2004) **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson.

Stogdill R. M. (1974) **Hand book of leadership: Survey of Theory and Research**. New York U.S.A

# **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO ORIGINAL**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA

**Investigadora:**

Yaneisy Valecillos

Estimados trabajadores.

El presente instrumento de recolección de datos tiene como finalidad académica estudiar los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa fabricante de tubos PVC.

**Instrucciones:**

El instrumento consta de 25 afirmaciones con 5 alternativas cada una:

Siempre (S)  
Casi siempre (CS)  
Algunas veces (AV)  
Casi nunca (CN)  
Nunca (N)

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y seleccione la alternativa que Usted considere adecuada.

Es importante que elija solo una opción.

No hay respuestas malas ni buenas. Ejemplo:

Ítem Número	AFIRMACIONES	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
1	Me mantienen al tanto de toda la información que podría afectar mi trabajo diario en la empresa.	X				

¡¡¡Agradecida por su cordial colaboración!!!

N°	AFIRMACIONES	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>Estilos de liderazgo</b>						
Indicador: Comunicación y Relaciones interpersonales.						
1	Lo mantienen al tanto de toda la información que podría afectar su trabajo.					
2	Su jefe, adicionalmente, utiliza la comunicación vía internet para trabajar con los miembros del equipo en las tareas asignadas.					
3	Su jefe propicia actividades para compartir en grupo.					
4	El liderazgo existente favorece la confianza en el equipo de trabajo.					
Indicador: Estilos de liderazgo.						
5	El liderazgo que se utiliza en la empresa se caracteriza por su excesivo perfeccionismo.					
6	Su jefe es impositivo al momento de indicarle como hacer las cosas.					
7	Su jefe asume totalmente el mando.					
8	El liderazgo existente lo hace sentirse autónomo en el desempeño de su trabajo.					

9	Su jefe se encarga de las tareas prioritarias en lugar de asignárselas al equipo de trabajo.					
10	Su jefe acepta los puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo.					
11	Su jefe muestra interés para ayudar a resolver las diferencias entre el equipo de trabajo.					
12	Existen normas de comportamiento que regulan la interacción entre los integrantes del equipo de trabajo.					
13	El jefe hace un seguimiento de las tareas después de delegarlas.					
<b>N°</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>Desempeño laboral</b>						
Indicador: Motivación y retroalimentación.						
14	Las actividades que se desarrollan le permiten hacer uso de sus habilidades y talentos.					
15	Siente que sus necesidades son satisfechas antes que la de su jefe.					
16	Se le reconoce el trabajo que realiza.					
17	Se logra estimular al equipo para que actúe.					
18	A través del liderazgo existente se fomenta la generación de nuevas ideas.					
19	Existe un clima de consulta grupal a fin de cumplir con las actividades programadas.					
20	Recibe sugerencias por parte de su jefe para hacer una aportación al proyecto de trabajo.					
21	Recibe orientación de su jefe para la realización de sus tareas.					
Indicador: Metas y eficiencia.						
22	Siente que su jefe estimula al equipo a triunfar.					

23	Su jefe se involucra en el logro de las metas por parte del equipo.					
24	Su jefe coordina esfuerzos para alentar el crecimiento del equipo de trabajo.					
25	A su jefe le cuesta delegar una tarea cuando esta se debe realizar correctamente.					

¡¡¡Agradecida por su cordial colaboración!!!

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD ORIGINAL**

**ANEXO B**

**CUESTIONARIO MODIFICADO**

**ANEXO D**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**  
**MODIFICADO**

**ANEXO E**  
**VALIDACIONES ORIGINALES**

**CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Elieth A. Díez C. Licenciado (a)  
en Relaciones Industriales hago constar mediante la presente, que he revisado el  
instrumento de recolección de información "Cuestionario" diseñado por las bachilleres  
Yerlyn Acuña, Suhey El Ali y Osma Kareem; que será aplicado a la muestra seleccionada  
en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **EFFECTIVIDAD DEL  
LIDERAZGO EN LA PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO  
DESEMPEÑO EN UNA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL ESTADO  
CARABOBO**

Constancia que se expide a los 02 días del mes de Septiembre de 2010.

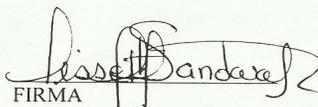
Elieth Díez  
FIRMA

C.I.: 14063978

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Riseth H. Sandoval R. Licenciado (a)  
en Relaciones Industriales hago constar mediante la presente, que he revisado el  
instrumento de recolección de información "Cuestionario" diseñado por las bachilleres  
Yerlyn Acuña, Suhey El Ali y Osma Karem; que será aplicado a la muestra seleccionada  
en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **EFFECTIVIDAD DEL  
LIDERAZGO EN LA PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO  
DESEMPEÑO EN UNA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL ESTADO  
CARABOBO**

Constancia que se expide a los 26 días del mes de Agosto de 2010.

  
FIRMA

C.I.: 10.320.932

**CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Angel Zamora Licenciado (a)  
en Relaciones Indust hago constar mediante la presente, que he revisado el  
instrumento de recolección de información "Cuestionario" diseñado por las bachilleres  
Yerlyn Acuña, Suhey El Ali y Osma Karem; que será aplicado a la muestra seleccionada  
en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **EFFECTIVIDAD DEL  
LIDERAZGO EN LA PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO  
DESEMPEÑO EN UNA CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL ESTADO  
CARABOBO**

Constancia que se expide a los 24 días del mes de Agosto de 2010.

Alcántara  
FIRMA

C.I.: 3.578.639

CONFIDABILIDAD DEL INSTRUMENTO

PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	S <sup>2</sup>	
1	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	3	5	3	5	4	5	3	0,786304348	
2	2	1	1	5	4	3	5	5	4	3	3	3	2	3	4	5	2	4	5	2	3	4	3	1	1,824275382	
3	3	3	3	5	2	5	3	3	5	3	3	2	2	3	4	3	2	1	3	5	2	3	3	5	1,721527971	
4	4	3	3	5	3	5	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	2	1	2	3	3	3	4	2	1,302826007	
5	4	5	1	5	4	1	3	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	5	4	3	2	3	4	5	1,546071443	
6	3	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	2	5	3	4	2	5	3	4	1	1,172101449	
7	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	5	1	0,88545217	
8	2	2	4	5	3	2	3	4	4	3	3	4	4	5	4	1	3	3	2	2	4	1	2	1	1,380527971	
9	4	3	5	5	2	5	3	4	4	3	4	5	2	2	3	3	1	3	4	5	4	4	5	2	1,471014483	
10	3	3	5	5	2	5	2	3	5	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	5	4	3	5	2	1,380527971	
11	4	1	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	1,380527971	
12	4	1	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	0,876482725	
13	4	3	3	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	1	3	4	5	4	4	4	0,786304348	
14	5	3	3	5	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	1	2	3	3	3	3	4	1,152173913	
15	3	3	3	5	3	5	4	4	4	2	5	4	4	3	2	4	2	2	5	5	4	5	5	5	1,239130455	
16	3	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	5	4	5	5	5	1,30282622	
17	4	3	3	5	1	5	3	3	5	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	3	5	5	5	4	0,998188406	
18	3	1	3	5	3	4	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	1,210144826	
19	2	1	4	5	4	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	5	5	3	3	1,210144826	
20	1	1	4	5	1	4	2	3	4	2	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	1,210144826	
21	2	5	4	5	1	4	2	3	4	2	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	1,608840458	
22	3	3	3	5	1	4	3	3	5	1	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	1,608840458
23	3	3	3	5	3	4	2	3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	2	5	5	4	4	4	5	2	0,857701445
24	4	3	3	5	1	4	2	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	5	4	4	4	1	1,275362319	
25	3	3	3	5	3	1	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	1	0,807395937
Total	79	74	77	125	67	91	77	88	101	77	86	78	71	73	87	74	67	70	93	84	95	97	101	72	30,40896999	
S <sup>2</sup>																										187,7391304
S <sup>2</sup>																										0,8720
Alpha																										

SE REALIZO EL INSTRUMENTO BAJO LA ESCALA DE LIKERT.

OPCIONES UTILIZADAS:  
 5 SIEMPRE  
 4 CASI SIEMPRE  
 3 ALGUNAS VECES  
 2 CASI NUNCA  
 1 NUNCA

RANGO DE REFERENCIA  
 MUY ALTA 0,81-1,00  
 ALTA 0,61-0,80  
 MODERADA 0,41-0,60  
 BAJA 0,21-0,40  
 MUY BAJA 0,01-0,20

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
 BRUNO M. VALERA H.  
 C.I. V. 875.154  
 PROFESOR DE ESTADISTICA

Formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Se mide de 0 a 1: 0 - 0,50 No hay Confidabilidad  
 0,51 - 0,625 Regular Confidabilidad y 0,625 - 1,00 Alta Confidabilidad

En este caso Alto Grado de Confidabilidad  
 mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confidabilidad

El coeficiente de confiabilidad para este instrumento es de 0,8720 lo que se puede interpretar es que existe una muy alta correspondencia entre las respuestas y los items, lo que significa que es un instrumento confiable ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0,7 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0,60 por lo tanto es considerado confiable



CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Subítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	R
1	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	57
2	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	51
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	41
4	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	5	5	1	1	1	43
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	54
6	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	55
Sumatoria	19	19	19	30	27	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	18	18	19	30	27	16	16	16	16	301
Sumatoria varianzas	3.17	3.2	3.2	5	4.5	2.67	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.8	3	3	3.2	5	4.5	2.67	2.7	2.7	2.7	47.2
Desv. Est.	1.47	1.5	1.5	0	1.225	1.21	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.5	1.5	1.3	1.3	1.5	0	1.225	1.21	1.2	1.2	6.646
Varianza total	2.17	2.2	2.2	0	1.5	1.47	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.2	1.6	1.6	1.6	2.2	0	1.5	1.47	1.5	1.5	8.87

Siempre (4) Casi siempre (3) Algunas veces (2) Casi nunca (1) Nunca (0)

Sustituyendo:

$$\alpha = 1$$

$$K = 25$$

$$S^2 = 47.2$$

$$\alpha = 25/24 \left[ 1 - \frac{8.87}{47.2} \right]$$

$$\alpha = 1.04 \cdot 1 - 0.18$$

⇔

$$\alpha = 1.04 \cdot 0.82 \quad \alpha = 0.8528$$

Interpretación: el coeficiente de confiabilidad del instrumento es de 0.8528, lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observarán resultados parecidos en la primera y segunda vez en grado muy alto.

Realizado por: Magíster Fátima Figueredo

*Fátima Figueredo*  
7.09.2010

*Fátima Figueredo*  
Magíster en Sucre

PREGUNTA	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
¿Con qué frecuencia observa usted las siguientes situaciones:					
5.2 Recibe orientación de su jefe para la realización de sus tareas.					
6.1 Su jefe propicia actividades para compartir en grupo					
6.2 Siente que su jefe estimula al equipo a triunfar					
6.3 Su jefe se involucra en el logro de las metas por parte del equipo					

PREGUNTA	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
¿Con qué frecuencia observa usted las siguientes situaciones:					
1.4 (b) Se le reconoce el trabajo que realiza.					
1.4 (c) Su jefe coordina esfuerzos para alentar el crecimiento del equipo de trabajo.					
2.1 (a) A través del liderazgo existente se fomenta la generación de nuevas ideas					
2.1 (b) Se logra estimular al equipo para que actúe					
2.2 (a) Existen normas de comportamiento que regulan la interacción entre los integrantes del equipo de trabajo					
2.2 (b) Su jefe muestra interés para ayudar a resolver las diferencias entre el equipo de trabajo					
3.1 Lo mantienen al tanto de toda la información que podría afectar su trabajo					
3.2. Su jefe, adicionalmente, utiliza la comunicación via internet para trabajar con los miembros del equipo en las tareas asignadas.					
4.1 Su jefe se encarga de las tareas prioritarias en lugar de asignárselas al equipo de trabajo.					
4.2 A su jefe le cuesta delegar una tarea cuando esta se debe realizar correctamente.					
5.1 Recibe sugerencias por parte de su jefe para hacer una aportación al proyecto de trabajo					

**MODELO DE CUESTIONARIO**

PREGUNTA	Siempre (S)	Casi Siempre (CS)	Algunas Veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
----------	-------------	-------------------	--------------------	-----------------	-----------

observa usted las siguientes situaciones:					
1.1 (a) El liderazgo que se utiliza en una Contraloría Municipal del Estado Carabobo se caracteriza por su excesivo perfeccionismo.					
1.1 (b) Su jefe es impositivo al momento de indicarle como hacer las cosas.					
1.1 (c) Su jefe asume totalmente el mando.					
1.2 (a) El liderazgo existente lo hace sentirse autónomo en el desempeño de su trabajo					
1.2 (b) Su jefe acepta los puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo					
1.2 (c) El liderazgo existente favorece la confianza en el equipo de trabajo					
1.3 (a) El jefe hace un seguimiento de las tareas después de delegarlas					
1.3 (b) Las actividades que se desarrollan le permite hacer uso de sus habilidades y talentos					
1.3 (c) Existe un clima de consulta grupal a fin de cumplir con las actividades programadas.					
1.4 (a) Siente que sus necesidades son satisfechas antes que la de su jefe					

**Instrucciones:**

El cuestionario consta de veinticinco (25) preguntas con varias alternativas:

- Siempre (S)
- Casi Siempre (CS)
- Algunas Veces (PV)
- Casi Nunca (CN)
- Nunca (N)

Lea detenidamente, responda objetivamente todas y cada una de las preguntas

Seleccione una opción por cada pregunta para lo cual se garantiza la estricta confidencialidad.

CAPTULO\_1\_3\_11 MAYO 07 - Word

**Gráfico N° 6**  
Barreras para el proceso de la comunicación humana

Fuente: Chiavenato (2009).

Hoy en día, la habilidad para comunicar es fundamental en las organizaciones. Los equipos deben trabajar en colaboración y desarrollar habilidades para la comunicación, además que actualmente existen diferentes medios para comunicar como fax, correos, videoconferencias, entre otras, que si no se tiene conocimientos de ella, puede interferir como barrera.

CAPTULO\_1\_3\_11 MAYO 07 - Word

o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. De manera más precisa se puede observar la comunicación organizacional en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 5**  
Comunicaciones organizacionales

Fuente: Chiavenato (2009).

Hoy en día existen muchas herramientas claves para mantener buena comunicación como: el fax, correo, videoconferencia, teléfonos, la cual deben ser utilizadas de manera correcta para que se genere una comunicación formal.

**Barreras de la comunicación**



A continuación se ejemplifica el modelo descrito:

**Cuadro N° 1**  
Modelo de House de liderazgo trayectoria meta.

```

    graph LR
      A[Factores situacionales] --> B[Estilo de liderazgo]
      B --> C[Complemento de las metas]
  
```

Fuente: Lussier y Achua (2011).

**Orientado a las metas** (línea punteada)  
**Orientado a las relaciones** (línea sólida)

Categoría: I II III IV V VI VII VIII

Relaciones entre líderes y miembros	Bueno	Bueno	Bueno	Malo	Malo	Malo
Estructura de la tarea	Alta	Baja	Alta	Baja	Baja	Alta
Posición de poder	Alta	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja

**Estudios de la Universidad de Michigan de Blake y Mouton.**

Los estudios de liderazgo emprendidos en la Universidad de Michigan, se enfocaron en encontrar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas del desempeño eficaz. En los referidos estudios encuentran dos dimensiones, a las que llamaron: orientación a los empleados y orientación a la producción.





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por la Bachiller: Valecillos Yaneisy C.I: 20.696.679, tuvo una modificación en el título, sin modificar la esencia del mismo, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación, considerando mayor amplitud en el alcance y estrategia metodológica, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original. A continuación se presenta el título anterior:

EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA FABRICANTE DE TUBOS PVC.

Título actual:

LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE  
UNA EMPRESA FABRICANTE DE TUBOS PVC  
DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Sin más a que hacer referencia,

Prof. Héctor Martínez

C.I: 7.077.539



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CONSEJO DE ESCUELA



CE- 034/15

Valencia, 24 de marzo de 2015

Ciudadano:  
**Prof. Héctor Martínez**  
Presente

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión No. 593, de fecha 23/03/2015, acordó ratificarlo(a) como **TUTOR DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO** titulado: "El Liderazgo y su influencia en el desempeño de los trabajadores de una empresa fabricante de tubos PVC", correspondiente a los bachilleres: YANEISY VALECILLOS, con el cual aspiran obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales,

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.-

Atentamente,

  
Prof. Yamile Delgado de Smith  
Directora / Presidente del Consejo de Escuela  
de Relaciones Industriales

YDS/cm.-

ZULY  
Fecha: 08-04-15  
Hora: 11:25 am



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIAL  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



#### Veredicto

Nosotros miembros del jurado designados para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE TUBOS PVC DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO". presentado por: Valecillos Yaneisy C.I. 20.696.679, para optar al Título de: Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado a los 15 días del mes Julio del año 2015

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

<u>LUIS ILIJA</u>	<u>7.090.287</u>	<u>[Firma]</u>
<u>ALEJANDRA GUINANI</u>	<u>8669056</u>	<u>[Firma]</u>
<u>HECTOR MARTINEZ</u>	<u>7077539</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, Julio de 2015



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

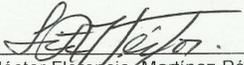
Por medio de la presente, yo **Héctor Martínez**, titular de la C.I: **7.077.539**, docente adscrito al Departamento de Ciencias de la Conducta acepto ser el tutor del Trabajo Especial de Grado titulado

Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa fabricante de tubos PVC, en Valencia Estado Carabobo.

Presentado por la Bachiller: Yaneisy Valecillos C.I. 20.696.679 para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales.

El mismo se desarrollará durante el periodo lectivo 1S-2015.

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales.

  
Prof. Héctor Elencio Martínez Pérez  
C.I: 7.077.539 12/11/14

Bárbula, noviembre de 2014