



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



**ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES
DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA,
ESTADO CARABOBO.**

AUTORAS:

Dimas, Iliana
Vitriago, Angelis

Bárbula, Marzo 2016



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



**ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES
DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA,
ESTADO CARABOBO.**

AUTORAS:

Dimas, Iliana
Vitriago, Angelis

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciada en
Relaciones Industriales

Bárbula, Marzo 2016



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



Título Anterior:

NIVELES DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DE BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Título Nuevo:

ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Motivo del Cambio:

El título anterior fue cambiado por sugerencia del tutor.

Tutora: Prof. Delia Martínez

C.I. 3.570.366



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES
DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA,
ESTADO CARABOBO.**

TUTORA:

Delia Martínez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Delia Martínez
C.I V- 3.570.366

Bárbula, Marzo 2016



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designados para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado **“ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**. Presentado por: Dimas, Iliana, Cédula de Identidad N° 19.772.374, y Vitriago, Angelis, Cédula de Identidad N° 18.436.886, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

Cédula de Identidad

Firma

DEDICATORIAS

Esta tesis la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en las dificultades que se me presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi madre porque gracias a ella, a su dedicación, esfuerzo y todo lo que ha hecho por mí, para que este sueño hoy fuera una realidad, este título de Licenciada también es tuyo mami.

A mi esposo quien está siempre a mi lado, brindándome su amor, su confianza y apoyo para seguir adelante y cumplir juntos otra etapa de mi vida.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio, compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante los años de mi carrera estuvieron a mi lado apoyándome para que este sueño sea hoy una realidad.

Con todo mi amor,

Angelís...

DEDICATORIAS

A Dios, por estar siempre presente en todas las etapas de mi vida, por ser esa luz de amor que alimenta mi ser, quien me protege y me da salud, quien me ha brindado la serenidad y confianza que necesito en cada paso para obtener lo que hasta ahora he logrado y lo que me falta por lograr. Gracias mi Dios

A la Virgen María Milagrosa por estar presente siempre en mis oraciones, cuidándome en cada paso que doy, siendo mi refugio de devoción y fe.

A mis padres, doy gracias a Dios por haberme regalado unos padres tan maravillosos, fastidiosos y ejemplares, de los que nunca me cansare de escuchar sus regaños y consejos, porque gracias a ellos soy la persona que soy y he llegado a donde estoy, este trabajo de grado y ese título también es producto de sus esfuerzos, los amo infinitamente Pa y Ma.

A mis abuelos, Dimas, Cesar, Eduarda y Carmen, ustedes forman parte de esos pilares fundamentales de mi vida, esos cómplices que sin pedirte nada te entregan todo. Y aunque dos de ellos ya no están hoy presentes, pero se que desde el cielo estarán celebrando conmigo este triunfo, los amo abuelitos.

Íliana...

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera, y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Elis Elena Sanoja por darme la vida y ser pilar fundamental en mi camino, por acompañarme y trasnocharse conmigo. Te Amo Mami.

A mi esposo Alexis Soler por haber estado conmigo en las buenas y las malas desde el principio de mi carrera, por apoyarme en todo momento. Te Amo Amor.

A mi Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas y permitirme ser parte de ella.

A la vida por este nuevo triunfo, gracias a todos **mis compañeros y amigos** que me apoyaron y que creyeron en mí, en especial a mi compañera de tesis Iliana Dimas.

A mis queridos profesores en especial a mi tutora Delia Martínez por guiarme en la elaboración del presente trabajo.

Angelís...

AGRADECIMIENTOS

Primeramente **A Dios** por sobre todas las cosas, por su infinita misericordia, por su bendición, por cuidar de mí y brindarme la fortaleza para continuar.

A mis Padres Lily e Isidro por darme la vida y quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Los Amo mami y papi.

A todos mis familiares y amigos, por sus consejos y buenos deseos. En especial a mi compañera y amiga de tesis Angelis quien a lo largo de este tiempo, estuvo conmigo en el desarrollo de este trabajo de grado. Gracias los quiero

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanzas, especialmente nuestra tutora Delia Martínez, por su apoyo y dedicación.

Y finalmente a mi prestigiosa Universidad de Carabobo, la cual abre sus puertas cada día a jóvenes como nosotras, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Ilíana...



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



**ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES
DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA,
ESTADO CARABOBO.**

Autoras: Dimas, Iliana y Vitriago, Angelis

Tutora: Martínez, Delia

Fecha: Marzo 2016

RESUMEN

El éxito de una organización empresarial va a depender en gran parte del esfuerzo de cada uno de sus miembros, por tanto, quienes se encargan de definir los mecanismos de acción en una empresa deben disponer de un perfil de liderazgo adecuado. Es por ello que la presente investigación tuvo como objetivo analizar Los Estilos de Liderazgo prevaletentes en los supervisores del área de almacén de una empresa del sector de refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia, Edo. Carabobo. La naturaleza de la investigación es de carácter descriptiva con diseño de campo ya que permite estudiar las condiciones naturales en las cuales se realizan los procesos basados en una estrategia de recopilación de información pertinente, obtenida directamente de los sitios donde se genera. La población estuvo constituida por 141 trabajadores y 5 supervisores del área de almacén, para lo cual se realizó un muestreo aleatorio simple resultando una muestra de 46 trabajadores. En las técnicas de recolección de datos se utilizó la encuesta con el modelo de Likert como instrumento. Para la confiabilidad se utilizó la técnica Alfa-Cronbach y la validez del instrumento a través de juicio de experto. Los resultados fueron presentados en gráficos con sus respectivos análisis, en donde se evidenció que el liderazgo predominante entre los supervisores es el de Líder Autocrático, adicionalmente se indicó que si el supervisor implementara entre sus estrategias de trabajo manejar su liderazgo de acuerdo al estilo 9.9 administración en equipo, de Blacke y Mouton denotando el interés por las personas se pudiera lograr con efectividad el cumplimiento de metas y logro de objetivos.

Palabras Claves: Estilos de Liderazgo, Compromiso, Trabajo en Equipo



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



**ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LOS SUPERVISORES
DEL ÁREA DE ALMACÉN DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS UBICADA EN VALENCIA,
ESTADO CARABOBO.**

Autoras: Dimas, Iliana y Vitriago, Angelis

Tutora: Martínez, Delia

Fecha: Marzo 2016

SUMMARY

In an organization, success will depend on every one effort. Those who are in charge of defining the actions mechanisms must have a leader profile accurate to the aims and plans of the company. That is why this investigation objective is to determine the Leadership styles present at the Supervisors of a warehouse of soft drinks organization, located in Valencia, Edo Carabobo, Venezuela. This investigation is naturally descriptive, based on field design as it allows studying the conditions in which processes are evaluated as a gathering strategy, all of these obtained directly from its sources when and where it is generated. The Population was formed by 141 workers and 5 warehouse's supervisors, having made a simple random sample o 46 workers. The data collection technique for the model used is the Likert. Alfa Cronbach was used for reliability and the validity through experts' judgement. The results were presented in graphs with their analysis, where it is evident that the predominant leadership among supervisors is to autocratic leader, further stated that if the supervisor implemented between their work strategies to manage their leadership according to the style 9.9 Management team, Blacke and Mouton denoting the interest in people could be achieved effectively accomplishing goals and achieving goals.

Keywords: Leadership styles, Commitment, Teamwork

ÍNDICE GENERAL

Dedicatorias.....	VI
Agradecimientos.....	VIII
Resumen.....	X
Índice de Cuadros.....	XIV
Índice de Gráficos.....	XVI
Introducción.....	XVIII

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	21
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Justificación.....	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes.....	28
Bases Teóricas.....	34
Definición de Términos Básicos.....	48

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación.....	50
Estrategia Metodológica.....	51
Población y Muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	59
Validez y Confiabilidad.....	60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....63

CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	131
LISTA DE REFERENCIAS.....	134
ANEXOS.....	137

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
1. Rejilla Gerencial de Blacke y Mouton.....	42
2. Modelo Situacional de Hersey y Blanchard.....	44
3. Cuadro Técnico Metodológico.....	55
4. Resultado Ítems 1 (Colaboradores).....	64
5. Resultado Ítems 2 (Colaboradores).....	65
6. Resultado Ítems 3 (Colaboradores).....	66
7. Resultado Ítems 4 (Colaboradores).....	67
8. Resultado Ítems 5 (Colaboradores).....	68
9. Resultado Ítems 6 (Colaboradores).....	69
10. Resultado Ítems 7 (Colaboradores).....	70
11. Resultado Ítems 8 (Colaboradores).....	71
12. Resultado Ítems 9 (Colaboradores).....	72
13. Resultado Ítems 10 (Colaboradores).....	73
14. Resultado Ítems 11 (Colaboradores).....	74
15. Resultado Ítems 12 (Colaboradores).....	75
16. Resultado Ítems 13 (Colaboradores).....	76
17. Resultado Ítems 14 (Colaboradores).....	77
18. Resultado Ítems 15 (Colaboradores).....	78
19. Resultado Ítems 16 (Colaboradores).....	79
20. Resultado Ítems 17 (Colaboradores).....	80
21. Resultado Ítems 18 (Colaboradores).....	81
22. Resultado Ítems 19 (Colaboradores).....	82
23. Resultado Ítems 20 (Colaboradores).....	83
24. Resultado Ítems 21 (Colaboradores).....	84
25. Resultado Ítems 22 (Colaboradores).....	85
26. Resultado Ítems 23 (Colaboradores).....	86
27. Resultado Ítems 24 (Colaboradores).....	87
28. Resultado Ítems 25 (Colaboradores).....	88
29. Resultado Ítems 26 (Colaboradores).....	89
30. Resultado Ítems 27 (Colaboradores).....	90
31. Resultado Ítems 28 (Colaboradores).....	91
32. Resultado Ítems 29 (Colaboradores).....	92
33. Resultado Ítems 30 (Colaboradores).....	93
34. Resultado Ítems A (Supervisores).....	94

35. Resultado Ítems B (Supervisores).....	95
36. Resultado Ítems 1 (Supervisores).....	96
37. Resultado Ítems 2 (Supervisores).....	97
38. Resultado Ítems 3 (Supervisores).....	98
39. Resultado Ítems 4 (Supervisores).....	99
40. Resultado Ítems 5 (Supervisores).....	100
41. Resultado Ítems 6 (Supervisores).....	101
42. Resultado Ítems 7 (Supervisores).....	102
43. Resultado Ítems 8 (Supervisores).....	103
44. Resultado Ítems 9 (Supervisores).....	104
45. Resultado Ítems 10 (Supervisores).....	105
46. Resultado Ítems 11 (Supervisores).....	106
47. Resultado Ítems 12 (Supervisores).....	107
48. Resultado Ítems 13 (Supervisores).....	108
49. Resultado Ítems 14 (Supervisores).....	109
50. Resultado Ítems 15 (Supervisores).....	110
51. Resultado Ítems 16 (Supervisores).....	111
52. Resultado Ítems 17 (Supervisores).....	112
53. Resultado Ítems 18 (Supervisores).....	113
54. Resultado Ítems 19 (Supervisores).....	114
55. Resultado Ítems 20 (Supervisores).....	115
56. Resultado Ítems 21 (Supervisores).....	116
57. Resultado Ítems 22 (Supervisores).....	117
58. Resultado Ítems 23 (Supervisores).....	118
59. Resultado Ítems 24 (Supervisores).....	119
60. Resultado Ítems 25 (Supervisores).....	120
61. Resultado Ítems 26 (Supervisores).....	121
62. Resultado Ítems 27 (Supervisores).....	122
63. Resultado Ítems 28 (Supervisores).....	123
64. Resultado Ítems 29 (Supervisores).....	124
65. Resultado Ítems 30 (Supervisores).....	125
66. Debilidades y Fortalezas del Estilo Liderazgo Autocrático.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pág.
1. Resultado del Ítems 1 (Colaboradores).....	64
2. Resultado del Ítems 2 (Colaboradores).....	65
3. Resultado del Ítems 3 (Colaboradores).....	66
4. Resultado del Ítems 4 (Colaboradores).....	67
5. Resultado del Ítems 5 (Colaboradores).....	68
6. Resultado del Ítems 6 (Colaboradores).....	69
7. Resultado del Ítems 7 (Colaboradores).....	70
8. Resultado del Ítems 8 (Colaboradores).....	71
9. Resultado del Ítems 9 (Colaboradores).....	72
10.Resultado del Ítems 10 (Colaboradores).....	73
11.Resultado del Ítems 11 (Colaboradores).....	74
12.Resultado del Ítems 12 (Colaboradores).....	75
13.Resultado del Ítems 13 (Colaboradores).....	76
14.Resultado del Ítems 14 (Colaboradores).....	77
15.Resultado del Ítems 15 (Colaboradores).....	78
16.Resultado del Ítems 16 (Colaboradores).....	79
17.Resultado del Ítems 17 (Colaboradores).....	80
18.Resultado del Ítems 18 (Colaboradores).....	81
19.Resultado del Ítems 19 (Colaboradores).....	82
20.Resultado del Ítems 20 (Colaboradores).....	83
21.Resultado del Ítems 21 (Colaboradores).....	84
22.Resultado del Ítems 22 (Colaboradores).....	85
23.Resultado del Ítems 23 (Colaboradores).....	86
24.Resultado del Ítems 24 (Colaboradores).....	87
25.Resultado del Ítems 25 (Colaboradores).....	88
26.Resultado del Ítems 26 (Colaboradores).....	89
27.Resultado del Ítems 27 (Colaboradores).....	90
28.Resultado del Ítems 28 (Colaboradores).....	91
29.Resultado del Ítems 29 (Colaboradores).....	92

30.Resultado del Ítems 30 (Colaboradores).....	93
31.Resultado del Ítems A (Supervisores).....	94
32.Resultado del Ítems B (Supervisores).....	95
33.Resultado del Ítems 1 (Supervisores).....	96
34.Resultado del Ítems 2 (Supervisores).....	97
35.Resultado del Ítems 3 (Supervisores).....	98
36.Resultado del Ítems 4 (Supervisores).....	99
37.Resultado del Ítems 5 (Supervisores).....	100
38.Resultado del Ítems 6 (Supervisores).....	101
39.Resultado del Ítems 7 (Supervisores).....	102
40.Resultado del Ítems 8 (Supervisores).....	103
41.Resultado del Ítems 09 (Supervisores).....	104
42.Resultado del Ítems 10 (Supervisores).....	105
43.Resultado del Ítems 11 (Supervisores).....	106
44.Resultado del Ítems 12 (Supervisores).....	107
45.Resultado del Ítems 13 (Supervisores).....	108
46.Resultado del Ítems 14 (Supervisores).....	109
47.Resultado del Ítems 15 (Supervisores).....	110
48.Resultado del Ítems 16 (Supervisores).....	111
49.Resultado del Ítems 17 (Supervisores).....	112
50.Resultado del Ítems 18 (Supervisores).....	113
51.Resultado del Ítems 19 (Supervisores).....	114
52.Resultado del Ítems 20 (Supervisores).....	115
53.Resultado del Ítems 21 (Supervisores).....	116
54.Resultado del Ítems 22 (Supervisores).....	117
55.Resultado del Ítems 23 (Supervisores).....	118
56.Resultado del Ítems 24 (Supervisores).....	119
57.Resultado del Ítems 25 (Supervisores).....	120
58.Resultado del Ítems 26 (Supervisores).....	121
59.Resultado del Ítems 27 (Supervisores).....	122
60.Resultado del Ítems 28 (Supervisores).....	123
61.Resultado del Ítems 29 (Supervisores).....	124
62.Resultado del Ítems 30 (Supervisores).....	125

INTRODUCCIÓN

Hoy día las organizaciones se enfrentan a continuos cambios bajo un contexto de economía global y avances tecnológicos, lo que les exige cada vez más mejorar sus niveles de competitividad, servicio al cliente, tácticas de alineación y manejo del recurso humano. Estos factores generalmente originan retos complejos y difíciles de afrontar, más sin embargo ha de destacar que son en estas circunstancias donde se hace presente el rol del liderazgo dentro de la organización y de allí surge la importancia que ejerce mantener buenos líderes en la empresa que permitan orientar y comprometer a los trabajadores a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a esas situaciones. En Venezuela se hace observable en la actualidad que las organizaciones cada vez más son conscientes de la importancia de contar con recursos óptimos y con personal de calidad, el cual debe estar altamente capacitado y motivado, para ejercer funciones que permitan cumplir los objetivos fijados, para así mantenerse en el mercado siendo competitivos.

Por tal razón, se ha considerado llevar a cabo el presente trabajo de investigación tras la necesidad de demostrar la importancia y el valor que tiene el liderazgo dentro de una organización, específicamente en la empresa del sector de refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia estado Carabobo, en donde la situación actual de los supervisores del área de almacén en cuanto al liderazgo que imponen ante sus trabajadores, es una prioridad para mejorar el rendimiento productivo del área en la organización.

El liderazgo es concebido como esa capacidad que posee una persona para influir de una determinada forma, sobre las funciones o actividades que realizan otras personas, generando entusiasmo en ellas sin dejar de lado los lineamientos para el alcance de los objetivos y metas. Desde otro punto de vista, también es concebido como un conjunto de acciones que permiten orientar y comprometer a las personas que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a determinadas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a sus problemas.

Es necesario que el líder sea agente motivador para la organización. Un líder que promueva y estimule su pensamiento creativo, de estimular a sus colaboradores para que se dediquen a trabajar en los objetivos de manera excelente. Esto se hace posible, cuando los trabajadores se sienten satisfechos e interesados, en la medida en que sus valores individuales coincidan con los que demandan y que guardan relación con las actividades que realizan. Es importante señalar que las organizaciones de hoy día, estilan hacia la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y el compartir la información, reemplazando así los modelos de estructuras rígidas, el individualismo competitivo y el control.

Toda la información y detalle que aportó este trabajo de investigación, así como sus resultados; sirven como material de consulta con fines de enseñanza para todos los estudiantes de Relaciones industriales, pre-grado, post-grado y de otras carreras afines, dedicadas a la gestión de los Recursos Humanos, así como también al personal de la Empresa del sector bebidas y refrescos no carbonatadas del estado Carabobo, para llevar a cabo las acciones pertinentes considerando el estudio previamente realizado, como la fuente para modificar y mejorar patrones que no se han realizado con eficacia hasta la actualidad y provocan así un desarrollo de funciones por parte de los trabajadores con poca eficiencia y eficacia.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, de los cuales se hizo a continuación una breve descripción de los aspectos más relevantes en cada uno de ellos.

En el **primer capítulo** muestra el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

Mientras que el **segundo capítulo** corresponde al marco teórico que está basado en antecedentes relacionados a estudios similares al objeto de estudio de la investigación, la fundamentación teórica dio base a la investigación, la definición de los términos básicos, correspondiente a todos aquellos conceptos esenciales que soportan la investigación.

El **tercer capítulo** corresponde al marco metodológico que contiene la naturaleza de la investigación, el colectivo a investigar constituido por la población y la muestra. En este capítulo también se realizó un cuadro técnico metodológico que marcó las pautas para la descripción de las estrategias metodológicas que fue la manera como se recolectó la información necesaria para la investigación.

El **cuarto capítulo** contiene los análisis e interpretación de la información recolectada de la aplicación de los instrumentos; además se presentan los gráficos representativos de las respuestas suministradas por el personal y por último las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de grado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El éxito de una organización empresarial va a depender en gran parte del esfuerzo de cada uno de sus miembros, quienes se encargan de definir los mecanismos de acción en una empresa, por tanto, deben disponer de un perfil de liderazgo adecuado. Es por ello que la ausencia de talento en cuanto al liderazgo es un impedimento para que las organizaciones puedan desarrollarse potencialmente, es por eso que resulta significativo que este aspecto sea evaluado y tomado en cuenta, ya que se requiere de buenos líderes capaces de llevar a todo un grupo de trabajo en una misma dirección, en busca de obtener los objetivos trazados y por supuesto que estén alineados con la filosofía de la empresa.

En este sentido según Brown, Warren B. Moberg D (1983:486) se puede definir supervisión, como “La interacción directa entre los individuos de una organización, con el propósito del desempeño del trabajo, y la consecución de los objetivos.” Existen tres funciones que debe desempeñar un supervisor en diferente medida de acuerdo a las situaciones que se le presenta: estos son la consideración, que no es mas que mostrar interés por sus colaboradores y el trato con equidad; la facilitación, que se logra a través de la transmisión clara y precisa de los objetivos organizacionales, la canalización de los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de tales fines, proporcionarles los recursos necesarios y hacer que el rendimiento de los trabajadores sea satisfactorio y por último, la participación, permitiéndole a los colaboradores ser

partícipes en la toma de decisiones sobre los asuntos que le competen, motivándolos así y generándoles un sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización.

La influencia ejercida por el supervisor sobre sus colaboradores para orientar sus comportamientos hacia el logro de los objetivos y metas de la organización es conocida como liderazgo. En este contexto, es importante concebir el liderazgo desde una óptica más amplia, que salga de la estructura del control absoluto, influenciando al grupo para lograr metas; un liderazgo que lleve consigo la posibilidad de producir satisfacción laboral. Koontz y Weihrich (1995), indican al respecto:

Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores ¿Qué motiva a sus subordinados? ¿Cómo operan estas motivaciones? y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores posibilidades habrá de que sean líderes eficaces. (p.492)

Lo señalado por los autores evidencia que el líder, además, debe tomar acciones para que el recurso humano a su cargo desarrolle elementos de satisfacción laboral como reconocimiento y mejoramiento del nivel de vida personal, por cuanto, contribuye a mayor satisfacción y a la vez, genera un alto nivel de desempeño en el puesto de trabajo.

En este contexto, el liderazgo se considera una variable clave para que, en las organizaciones, se cree una arquitectura social, que sea capaz de impulsar la realización total de los empleados, respecto a este tema Bennis, W. (1999), plantea que las organizaciones sólo aprovechan del 5 % al 10 % de la capacidad de sus trabajadores, siendo esto un desafío para los líderes, es decir, el conocer las capacidades que no se utilizan al máximo de los subordinados y la responsabilidad que tienen ellos de ejercer la influencia pertinente para que se comprometan con los objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta las aportaciones de los teóricos e investigadores antes mencionados, las investigadoras puntualizan que el liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización.

Dentro del mismo orden de ideas, en la Empresa de Refrescos y Bebidas no carbonatadas del Estado Carabobo, la cual se dedica a la distribución y comercialización de las mismas, surge la necesidad de identificar y conocer el estilo de liderazgo de los Supervisores del área de Almacén en el desempeño de sus funciones como líderes de área, debido a que el contexto actual por cambios a todo nivel como político, social, económico, tecnológico y de orden legal ha dejado en un segundo plano, todas las estrategias y planes de acción, impulsados por la organización en materia de liderazgo. En este aspecto, se hace urgente evaluar a los líderes de área para que de nuevo tomen foco en sus estrategias, adaptar o modificar lo que sea necesario, a fin de dar respuestas y aportar soluciones que satisfagan a los diferentes actores y sus necesidades. No obstante la falta de comunicación efectiva

por parte de los supervisores, quejas frecuentes por parte de los colaboradores, la rotación del personal y bajo rendimiento laboral, son sólo algunas de las causas que pudiesen estar afectando el logro de metas y cumplimiento de los objetivos. Por consiguiente al identificarse el estilo de liderazgo de los supervisores se puede conocer si la empresa objeto de estudio puede alcanzar sus metas con el liderazgo llevado hasta ahora o si se puede mejorar; y cuál es el impacto que este genera en la influencia de rendimiento de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, bajo las instrucciones de los distintos Supervisores del área de Almacén de la organización.

Bajo este enfoque se hace necesario formular y dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Los supervisores como líderes de grupo están fuertemente comprometidos con el logro de objetivos y metas de la organización?

¿Los Supervisores incentivan la participación activa de sus colaboradores para el logro de metas y objetivos del área?

¿Cuál es el estilo de liderazgo presente en los supervisores del área de almacén?

¿Qué acciones se pueden adoptar para mejorar el estilo de liderazgo en los supervisores del área de almacén en una empresa ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Analizar el estilo de liderazgo de los supervisores del área de almacén de una empresa del sector refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos específicos

1. Describir las características del estilo de liderazgo de los supervisores del área de almacén.
2. Identificar debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo presente en el área de almacén.
3. Sugerir acciones que permitan mejorar el estilo de liderazgo en los supervisores del área de almacén en una empresa ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.

Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene como propósito determinar el estilo de liderazgo presente actualmente en una empresa del sector Refrescos y Bebidas No Carbonatadas del Estado Carabobo, manejados por los líderes que laboran dentro de la organización en el área de Almacén, los cuales tienen como objetivo lograr las metas trazadas por la organización, para así satisfacer un interés económico y socio laboral, que permita la satisfacción y bienestar de sus trabajadores, basado en la rentabilidad del negocio.

Por consiguiente, al tomar en cuenta que un liderazgo eficiente facilita procesos que inducen al grupo hacia el logro de los objetivos con niveles de satisfacción, facilita al líder lo que necesita para estar compenetrado con sus labores en pro de alcanzar las metas de la organización e influir positivamente sobre sus colaboradores.

Por todo lo anteriormente mencionado se genera la necesidad de evaluar si el estilo de liderazgo llevado actualmente en la empresa objeto de estudio es el adecuado, o si este pudiese ser mejorado, trayendo esto consigo un mejor ambiente laboral para todo el personal que labora en la organización, una mejora sustancial en la producción, entre muchos otros beneficios. Son muchas variables las que han ido determinando con el tiempo el éxito dentro de la empresa objeto de estudio, el liderazgo y la identidad cultural son sin duda dos aspectos a destacar; los líderes manejan un comportamiento dentro de los parámetros de una identidad cultural, es

decir, dentro de un marco filosófico que determina como desarrollar sus actividades día a día tomando como referencia los principios y valores de la empresa. Estos principios y valores guían su comportamiento diario y orientan la toma de decisiones, adicionalmente, les permite ser integrales y coherentes entre lo que dicen, sienten y hacen.

En este contexto la investigación aporta a la organización objeto de estudio una serie de recomendaciones que, de ponerse en práctica, les permite desarrollar de manera efectiva las capacidades de liderazgo de cada uno de sus integrantes, por lo que a su vez permite la satisfacción laboral de los mismos al sentirse involucrados en cada una de las decisiones de la organización.

Por último esta investigación esta enmarcada, de manera tal, que permita generar las bases para desarrollar otras investigaciones de campo a través de las cuales se indague sobre el carácter práctico del ejercicio del liderazgo; así como también realizar investigaciones de tipo documental donde se traten aquellos aspectos que ameriten profundidad investigativa con la intención primordial de beneficiar también a futuros investigadores que quisieran realizar estudios acerca del tema tratado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Tamayo, M. (2006:57). Asegura “El marco teórico ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. Esta definición, ratifica la necesidad de sustentar el presente estudio a través, de los antecedentes de la investigación, basamentos teóricos y definiciones de términos básicos.

Antecedente de la investigación

Los antecedentes están fundamentados en la revisión de investigaciones realizadas anteriormente por distintos autores con el fin de familiarizarse con el conocimiento actual y las teorías sobre el problema. Tamayo, M. (2006:59) afirma “Los antecedentes son una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. Entre ellos se revisaron:

Leal, K. y Machado, M. (2011) en su Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciados en Relaciones Industriales, Presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Titulado “Análisis de los Estilos de Liderazgo en el Departamento de Producción de una Empresa de Alimentos Concentrados para Animales. Ubicada en Bejuma Estado Carabobo”.

El objetivo de esta investigación se fundamentó en dar a conocer los estilos de liderazgo que pueden llegar a implementarse en la empresa objeto de estudio, para lograr mantener un equilibrio y estabilidad en la organización, ya que actualmente las organizaciones se ven encaminadas a mejorar sus procesos cada día que pasa, para ello, deben implementar técnicas o estilos donde la inclusión de las innovaciones les permita ser exitosas y así poder ser grandes líderes. La metodología se basó en un estudio de campo tipo descriptivo. En esta investigación se llegó a la conclusión de acuerdo a las teorías de estilos de liderazgo de algunos autores, que el mejor estilo de liderazgo es aquel que se logra al seleccionar un estilo adecuado que pueda beneficiar a los trabajadores y a la organización, el cual consiste en adaptarlo a la necesidad y disponibilidad de los seguidores.

Del análisis e interpretación de los resultados de la investigación los autores recomiendan, a los fines de poder satisfacer las exigencias, alcances y proyecciones que se plantea la organización, que se tome en consideración el liderazgo transformador como una unidad curricular en los talleres de formación del área de producción, a los fines de hacer uso de las cualidades y características de este estilo de liderazgo, para obtener la optimización y eficiencia del área de estudio.

Este estudio al igual que la presente investigación se basó en el análisis de los estilos de liderazgo en un área determinada de una organización, aportando a la presente investigación su diseño metodológico el cual fue un estudio de campo tipo descriptivo, sirviendo como apoyo a las investigadoras.

Casadiago, V. Heredia, L. y Vegas, E. (2011) en su Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciados en Relaciones Industriales, Presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Titulado “Estilos de Liderazgo de los Supervisores de Producción de una Empresa del Sector Alimentos”.

La investigación tuvo como objetivo la determinación del estilo de liderazgo aplicado por los supervisores y su efectividad, siendo esta última evaluada mediante el nivel de madurez de los trabajadores. Esta es una investigación descriptiva de campo, donde los resultados arrojaron información que muestra que los supervisores se inclinaron hacia el estilo “Persuadir” colocando a los trabajadores en un nivel de madurez medio. Tal situación indica que cuando se refiere a cambios estructurales e innovación de estrategias, los supervisores optan por un comportamiento de alta tarea, es decir, insistirle al personal de cómo, cuándo y dónde realizar las actividades, y por otra parte, una conducta de baja relación, dando a entender que las comunicaciones son prácticamente de forma unilateral de supervisor a subordinado.

Se recomendó incluir programas que permitan a la gerencia mejorar en forma continua sus estrategias con los trabajadores, así como también, realizar estudios semestrales en cuanto al ambiente laboral en planta para saber en qué nivel de madurez se encuentran los trabajadores, así será más fácil detectar las fallas y utilizar el liderazgo conveniente a la situación.

Esta investigación se relaciona con el presente estudio, ya que parte de la necesidad de conocer el estilo de Liderazgo aplicado por los supervisores y la efectividad que este tiene sobre sus subordinados, aportando a la investigación la

importancia de tener un liderazgo definido, que permita tanto al supervisor como al subordinado mantener una dinámica de trabajo óptima que permita el buen desempeño de sus funciones.

Montilla, S. (2008) en su Trabajo de Post Grado presentado para Optar al grado de Especialista en Gerencia Empresarial, Presentado en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela. Titulado “Estilos de Liderazgo Prevalciente en los Supervisores de la Empresa POLYSACO, S.A. Según el Enfoque de Hersey y Blanchard”.

El objetivo de esta investigación es determinar cómo es el manejo de estrategias de control, estrategias para el logro, desenvolvimiento de los supervisores y finalmente cuales son los estilos de liderazgo que se encuentran presentes. El diseño de dicha investigación fue tipo descriptiva, puesto que se desarrolló con base a la información obtenida de la encuesta aplicada a la muestra en estudio. Dicha muestra se constituye por un total de 5 personas, donde se encontraban los supervisores y el gerente del área de estudio. Seguidamente se aplicó una encuesta la cual consta de 12 ítems en adaptación al modelo original elaborado por Hersey y Blanchard; utilizado para identificar los estilos de liderazgo enlazados a estrategias de control, estrategias para el logro, innovación organizacional y desempeño de subalternos. Una vez obtenido los porcentajes, finalmente se determina cuáles son los estilos de liderazgo más utilizado por los supervisores en referencia a las estrategias nombradas anteriormente; de la empresa Polysaco S.A.

Entre las recomendaciones a las cuales el autor hace referencia estuvo, capacitar a los supervisores en los métodos y técnica del liderazgo situacional, para así lograr llevar un manejo adecuado de las distintas variables que puedan intervenir en determinado momento y en determinada situación, dentro de un mundo organizacional tan cambiante como es el actual, donde existen altas competencias y relaciones complejas. En referencia al desempeño de los subordinados, otra recomendación fue a los supervisores a canalizar cursos de capacitación o mejoramiento profesional para sus subordinados, como técnicas para trabajo en equipo, entre otros, para así lograr aumentar el grado de madurez que cada uno de ellos presenten, para que de esta manera los subordinados se involucren y participen activamente en la toma de decisiones para alcanzar de esta manera el logro de las metas y poder asignarle un poco más de responsabilidad de la que ya tienen asignada.

Este estudio guarda relación con la investigación realizada, puesto que demuestran cómo, desde el punto de vista de cada individuo, se puede actuar de una u otra manera (Dirigir, Participar, Persuadir o Delegar), y cómo las personas con quienes se labora estiman a cada persona de manera distinta pero sin discriminación. De igual forma el autor brinda una idea de cómo se podría evaluar a la muestra en estudio.

Ramírez, M. (2006), en su Trabajo de Grado para Optar por el Título de Magister en Orientación, Mención Laboral, Presentado en la Universidad del Zulia, Venezuela. Titulado “Estilos de Liderazgo y sus Enfoques Gerenciales (una aproximación teórico-metodológica para el análisis de la dirección organizacional)”

El objetivo de esta investigación es explicar los estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales, metodológicamente esta investigación es documental. Las técnicas utilizadas fueron la observación documental, el análisis de los documentos y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico-metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización. Las conclusiones a las que llegaron con esta investigación es que un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe una relación intrínseca entre estilos de liderazgo y gerencia, se recomendó a los orientadores en el campo laboral, elaborar objetivos, planificar estrategias para motivar a los gerentes a ser líderes proactivos, solucionar los problemas referentes al liderazgo, y mejorar las relaciones interpersonales en el campo laboral.

Esta investigación se relaciona con la actual, ya que como parte de la estrategia para el desarrollo del Liderazgo en la organización es importante conocer los enfoques gerenciales para determinar qué tan eficaz está siendo el estilo de liderazgo implementado para el alcance de las metas organizacionales. En esta oportunidad los líderes dentro de la organización representan un factor con dimensiones de impacto ligado a sus cualidades de desempeño, efectividad, confianza, modelaje, comunicación, adecuación de estilo y auto-liderazgo, que apuntan a uno o más roles del modelo de liderazgo por influencia, con el objetivo de conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre las características de sus líderes.

Bases Teóricas

Hernández, (2004), acota cuando se refiere a bases teóricas: “El argumento bibliográfico es el que sustenta teóricamente el estudio, implica analizar y exponer el enfoque teórico de la investigación y los antecedentes en general se consideran válidos para el correcto avance del estudio”. (p. 52). Por consiguiente, a continuación se presentan una serie de definiciones y enfoques referidos al tema en estudio.

Evolución Histórica del Liderazgo

A través de la historia el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con el desarrollo humano. Según Culligan (1986), citado por Gómez, C. en uno de sus cuadernos hispanoamericano de psicología, de la Universidad Católica de Colombia, han existido históricamente cinco edades del liderazgo:

- a) **Edad del Liderazgo de Conquista:** Durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatorio despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- b) **Edad de Liderazgo Comercial:** A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.

- c) **Edad de Liderazgo de Organización:** Durante este periodo se levantaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar: la gente empezó a buscar un

sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del Liderazgo de Innovación: A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

e) Edad del Liderazgo de la Información: A medida que la tecnología avanza cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Si bien existen muchas etapas sobre el liderazgo, lo que queda claro hoy en día es que el liderazgo se compone de una serie de habilidades susceptibles de ser aprendidas. Al revisar la literatura existente sobre las teorías y su evolución, se destaca la importancia de los aspectos personales, la interacción con las personas y los equipos, la capacidad de comunicarse efectivamente, la capacidad para escuchar a otros y resolver problemas, para poder potenciar la capacidad que tenemos todos para ser líderes.

Teorías de Estilos de Liderazgo

Teoría de los Rasgos

Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1940-1950). Los primeros estudios acerca del liderazgo se enfocaron sobre “La teoría del Gran Hombre”. Es decir aquella que dice que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que se distinguían: 1) a los líderes de los seguidores y 2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Ralph Stogdill (1940) señala cinco aspectos fundamentales que posee todo líder:

1. **Inteligencia y Erudición:** Los estudios indicaron que los líderes son un tanto más inteligentes, se desempeñan mejor en tareas académicas y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones más que los seguidores.
2. **Rasgos Físicos:** Los resultados fueron un extremo contradictorio al relacionar estatura, edad, peso, fuerza y cualidades atractivas con un estilo de liderazgo efectivo.
3. **Personalidad:** Muchos líderes parecen ser caracterizados por su gran confianza en sí mismo, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. Esto no es en cierta forma congruente, pero la mayoría de los resultados sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad de liderazgo.
4. **Condición social y experiencia:** Los estudios han sugerido que los líderes tienen mejor educación hoy, y que una condición socioeconómica más elevada puede ser una ventaja para la condición de liderazgo.

5.Orientación a la tarea: Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas físicas; están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente.

Edwin Ghiselli (1950) ha conducido investigaciones sobre la relación entre los rasgos de la personalidad y la motivación y la efectividad del liderazgo. Sus resultados sugieren que los rasgos de la personalidad que siguen varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del líder. A continuación se detallan los mismos:

Muy importantes:

1. Decisión
2. Capacidad intelectual
3. Orientación a la realización del trabajo
4. Sentimientos de autorrealización
5. Confianza en sí mismo
6. Habilidad administrativa-formador de equipos

De importancia moderada

1. Afinidad con la clase trabajadora
2. Impulso e iniciativa
3. Necesidad de mucho dinero
4. Necesidad de seguridad en el trabajo
5. Madurez personal

Casi de ninguna importancia

1. Masculinidad contra feminidad

La Teoría de los Rasgos busca señalar las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que los diferencian de los demás. “El líder posee un conjunto de características físicas, mentales y de personalidad, relacionadas con la tarea y aspectos sociales con los cuales nace y son determinantes para identificar su habilidad para el liderazgo” Ralph Stogdill y Edwin Guiselli (1940-1950). En esta teoría se concluye que no hay rasgos permanentes que caracterizan a los líderes, ni indicación de que tanto de un rasgo debe poseer una persona, para ser un líder efectivo.

Teorías Conductuales

A mediados de los años 40 y 60 algunos investigadores desarrollaron estudios sobre la conducta de los líderes, debido a que quedaban muchas interrogantes por responder luego de la teoría de los rasgos donde generó como resultado que la presencia de algunos rasgos no garantizaban necesariamente el éxito como líder, porque muchos de estos rasgos pueden desarrollarse.

En las teorías conductuales de liderazgo autores como Kurt Lewin y Ralph Stogdill, tratan de buscar cuales son las conductas de los líderes más eficientes y

eficaces, de qué manera deben ser para lograr desempeñarse mejor en su trabajo como líderes. Los estudios fueron cuatro, todos estos con resultados similares; entre los cuales resaltan:

•Estudios en la Universidad Estatal de Iowa

Kurt Lewin y sus colaboradores, analizaron tres (3) estilos de liderazgo, el autocrático que es aquel que corresponde al líder dictador, centralizado por la autoridad que limita la participación de los empleados y la toma de decisiones unilaterales; el democrático tiene características basadas en las relaciones con los empleados, tomarlos en cuenta en la toma de decisiones, en quien delega autoridad pero propicia la participación y el laissez-faire es el que deja en total libertad a sus empleados para que estos tomen las decisiones aportando nada más los materiales necesarios y responder sus preguntas.

Los estudios reflejaron que el líder más eficaz es aquel que tiene un modelo democrático, ya que puede satisfacer a sus empleados permitiendo así una mayor producción y mejor trabajo en equipo. Sin embargo también se consideró que el líder debe tomar en cuenta los puntos fuertes internos (comodidad con su estilo de liderazgo), puntos fuertes de los empleados (disposición a asumir responsabilidad) y los puntos fuertes de la situación (presiones del tiempo) para inclinarse más a la cultura de la organización.

•Estudios de la Universidad Estatal de Ohio:

Ralph Stogdill y sus investigadores realizaron un estudio en la Universidad Estatal de Ohio para determinar los estilos de liderazgo efectivos, en los cuales determinaron dos (2) dimensiones: Estructura de Inicio y Consideración.

Estructura de Inicio: se mantiene en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados para alcanzar metas, organiza el trabajo en grupo y las relaciones laborales asignando tareas concretas.

Consideración: Es la medida en que un líder tiene orientación hacia los empleados, porque los líderes que tienen esta conducta tratan de tener relaciones de confianza mutua, respecto por las ideas de los subordinados, cooperación y consenso que podría llevar al líder a mantener la cohesión del grupo, lo cual redundaría en un mayor rendimiento laboral.

Como resultado este estudio arrojó que un líder eficaz debe tener características de las dos categorías, sin embargo si la proporción de esta relación fuese alta – alta, el dominio de una de las dos no sería efectivo.

•Estudios de la Universidad de Michigan:

Este estudio se realizó en el mismo momento que el de la Universidad Estatal de Ohio, dividiéndose según las características encontradas en dos, nombradas como:

Orientados hacia los empleados, este estilo tiene escalas para medir dos clases de comportamientos orientados al personal: el liderazgo de apoyo y facilidades para la interacción. La conducta centrada en el empleado se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales.

Orientados hacia la producción, el estilo centrado en el trabajo cuenta con escalas para medir los dos comportamientos orientados al trabajo, es decir, la del énfasis en los objetivos y la de la facilitación del trabajo. La conducta centrada en el trabajo se refiere a la medida en que un líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo. El líder se dirige cerca de sus subordinados en el cumplimiento de funciones y metas claras, mientras que los administradores indican que deben hacer y como tienen que hacerlo a medida que trabajan en lograr su meta.

Este estudio favoreció a los líderes orientados hacia los empleados, estos se vieron asociados a una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo (aspecto relacionado con la motivación del personal). Los líderes orientados a la producción se vieron asociados a una baja productividad y un menor nivel de satisfacción laboral.

La cuadrícula gerencial presenta en el eje vertical del diagrama de dimensión denominada por ellos la extensión o interés por las personas y en eje horizontal se representa el interés por la producción.

La administración del estilo 1,1 en el extremo inferior izquierdo de la rejilla, es una administración empobrecida (poco interés por el personal y por la producción), muchas veces se le denomina administración tolerante porque prácticamente el líder no desempeña su papel de director. El estilo 1,9 está orientado a fomentar las relaciones de las personas con un ritmo de tarea escaso. El estilo 9,1 está dirigido a una administración orientada a la tarea. Se busca la maximización de la eficiencia en la producción reflejando poco interés por las personas. Por otro lado el estilo 5,5 es una administración intermedia donde existe un equilibrio entre ambos elementos, existe un interés real por la producción y por mantener satisfecha a las personas.

El estilo 9,9 es una administración democrática donde existe un verdadero compromiso por parte de las personas en virtud del marcado interés que existe por el bienestar de la misma. Existe igualmente un alto interés por la producción. Blacke y Mouton argumentaban que este estilo era el estilo eficaz. Pensaban que en casi todas las situaciones, una mejor actuación, menos ausentismo y rotación de empleados, así como gran satisfacción de los empleados generarían el logro eficiente de las metas y objetivos a alcanzar.

Teoría Situacional

El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard explica que el mejor estilo de liderazgo es aquel que corresponda al grado de madurez de sus seguidores, en virtud de que son los actos de estos los que determinaran la eficacia del estilo de liderazgo. Se entiende por madurez “la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta” (Robbins, 2004).

La relación entre el líder y los subordinados pasa por cuatro (4) fases semejjando un ciclo de vida, según podemos observar en el diagrama. (Ver cuadro N° 2)

Cuadro N° 2 Modelo Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Duran y Bisanti (1998)

En la fase inicial, cuando los subordinados ingresan a la organización, es necesaria la orientación del líder hacia las tareas para familiarizarlos con las reglas y procedimientos. Establecer una relación participativa con los subordinados sería inapropiado porque no se les puede considerar como colegas. La segunda fase donde los subordinados comienzan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable ya que no se les delega toda la responsabilidad. Es en esta fase cuando la relación comienza a sustentarse en la confianza y respaldo y donde los subordinados aportan mayores esfuerzos. A partir de entonces el líder puede empezar a desarrollar comportamientos orientados a los empleados.

En la tercera fase aumenta la capacidad de motivación para el logro, donde los subordinados asumen mayores responsabilidades y los líderes son menos directivos sin dejar de mostrar apoyo y consideración con el fin de fortalecer la decisión de los subordinados y que estos obtengan mayores responsabilidades. En esta fase los líderes reducen así en su totalidad el apoyo y el estímulo ya que los subordinados han adquirido mayor confianza a través de la experiencia, sin que necesiten de una relación directiva.

En esta teoría se recomienda la evaluación constante sobre motivación, capacidad y experiencia de los subordinados a fin de determinar que combinación de estilos de liderazgo será más adecuada. Este modelo se enfoca en la disposición de los seguidores, es decir, que depende del nivel de preparación adecuado o de madurez de los seguidores para desarrollar una tarea específica. Resalta la importancia de la capacidad del líder de adaptarse a las circunstancias que se puedan presentar, es decir, la idea de que los líderes son producto de situaciones. Esto significa que según esta

teoría, el liderazgo está firmemente afectado por la situación de la que emerge el líder y en la que opera.

El Liderazgo en las Organizaciones

Las organizaciones no solo necesitan contar con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; requieren además, gerentes con capacidad para coordinar y dirigir los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos de la organización. Al respecto, Milkovich y Boudreau (1994), señalan que aún cuando:

Los activos financieros del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los recursos humanos proporcionan la chispa creativa y productiva en cualquier organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre los objetivos. Los recursos humanos no son unidades económicas intercambiables que pueden disertarse en un puesto de trabajo definido de manera estrecha. No obstante, resultan esenciales para el éxito de toda organización. (p.2)

Es por esta definición que se precisa la necesidad de que las organizaciones entiendan que el recurso humano es pieza clave y fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización, aunado a esto un recurso humano motivado y con capacidad de liderazgo, puede llegar generar beneficios para la organización a corto, mediano y largo plazo de acuerdo al nivel de confianza al que este se involucre.

Tipos de Liderazgo

Aquel individuo que actúa como guía o inspiradores de un determinado grupo de personas y estas reconocen sus capacidades, se les conoce bajo el nombre de líder. Existen distintos tipos de líderes:

- **Líder democrático:** Es aquel que sin perder el control le permite a sus subordinados dar opiniones sobre un tema y estas son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones, además que incentiva al intercambio de ideas entre él y sus subordinados con el fin encontrar la mejor salida al problema. De esta manera, el líder democrático transmite una imagen más permisiva, abierta al diálogo y de un individuo que se preocupa por los problemáticas de terceros.
- **Líder liberal o laissez-faire:** Este tipo de líder delega funciones a sus subordinados con la finalidad de que adquieran ciertas responsabilidades y logres controlar las problemáticas que surjan, además que promueve la libertad y creatividad del grupo, mientras que él ocupa un rol con menor control y poco compromiso.
- **Líder autocrático:** Este líder concentra en si mismo todo el poder de forma ilimitada, no promueve la participación ni toma en cuenta las opiniones de sus subordinados ya que es el propio líder quien determina las acciones que se llevaran a cabo y el poder de decisión.
- **Líder paternalista:** Esta clase de líderes se encarga de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, si bien promueve la participación de este, es el propio líder quien tomará las decisiones finales. Por otro lado, pretende promover la

convivencia pasiva dentro de la comunidad a la que lidera y se muestra tolerante frente a esta.

Definición de Términos Básicos

Autoridad: Es la potestad que logra alguien, a un líder legítimo y a alguien que obtiene poderes o facultades sobre un grupo de personas

Colaborador: Trabajador de la nómina diaria encargado de ejecutar las tareas diarias del proceso productivo de la organización (subordinado).

Conducta: Está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida. Esto quiere decir que el término puede emplearse como sinónimo de comportamiento, ya que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

Influencia: La influencia es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás.

Jefe: es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.

Líder: es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo.

Liderazgo: Es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

Motivación: Es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

Organización: Proceso administrativo, por medio del cual dos o más personas ejecutan de manera coordinada y ordenada un trabajo dado en un entorno externo en particular en busca de un objetivo. En cada organización debe existir una persona dispuesta a cumplir un papel fundamental en situaciones donde se necesite liderazgo, control de recursos humanos, planificación, recursos financieros, tecnológicos, entre otros.

Poder: Es la facultad, habilidad, capacidad o autorización para llevar a cabo una determinada acción. El poder implica también poseer mayor fortaleza corporal e intelectual en relación a otro individuo y superarlo en una lucha física o en una discusión

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Una vez formulado el problema, delimitado los objetivos y asumidas las bases teóricas que orientan el sentido de la investigación de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requiere indagar deben seleccionarse los distintos métodos y técnicas que posibiliten la obtención de información, para ello se elabora el Marco Metodológico, que según Martins, F. y Palella, A. (2003:80), es la “estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. Aunado a ello el marco metodológico permite determinar la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, técnicas e instrumentos para la recolección de datos requeridos para llevar a cabo dicha investigación, así como, la población y muestra objeto de estudio.

Naturaleza de la Investigación

El marco metodológico tiene como propósito describir detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para llevar a cabo la investigación. Cada aspecto fue enfocado a juicio de las investigadoras y las características propias del objeto de estudio, es necesario acotar que la naturaleza de la investigación es de carácter descriptiva con diseño de campo, ya que permite estudiar las condiciones naturales en las cuales se realizan los procesos basados en una estrategia de recopilación de información pertinente, obtenida directamente de los sitios donde se genera. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2003;46), define que la investigación descriptiva “comprende la

descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos”.

Por otro lado, la investigación de campo es definida por algunos autores, Hernández y Otros (2000:211), como aquella donde el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador, pues consiste en la observación directa y en vivo del comportamiento de personas y circunstancias en que ocurren ciertos hechos.

Estrategia Metodológica

En primer lugar se realizó amplia revisión y recopilación de información teórica que sirvió para desarrollar y sustentar la presente investigación, para este fin, se consultaron libros y tesis relacionadas con el tema en estudio; posteriormente se procedió a realizar el cuadro técnico metodológico, que fue un procedimiento que se desarrolló para llevar a cabo los objetivos planteados, fue necesaria la realización de este cuadro, ya que permitió definir los ítems y construir el instrumento, en este sentido Delgado, Y., Colombo, L. y Orfila, R. (2003:52) afirman que en el cuadro metodológico “deben explicarse con el mayor detalle posible, los caminos transitados desde su desarrollo, destacando la manera como fueron apareciendo los distintos factores, dimensiones, indicadores y descriptores que soportan la investigación”.

Para realizar el cuadro técnico metodológico se tomaron los objetivos específicos, los mismos fueron desarrollados y desglosados por separado, seguido de la aplicación de definiciones concretas para entender y verificar la comprensión de su

dimensión o factor, los indicadores, los ítems, las fuentes a quienes se les aplicó el instrumento y por último pero no menos importante las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la obtención de los resultados requeridos. Este cuadro estuvo estructurado con siete columnas, cada una destinada a un propósito que permitió agrupar de manera sintetizada los aspectos más resaltantes de la investigación. (Ver Cuadro N° 3)

Población

La población es definida como un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por la investigación o estudio. Según Fidias Arias (2006), la población se define como “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81).

De acuerdo con los intereses de la investigación el marco poblacional objeto de estudio estuvo conformado por los empleados del área de almacén de una empresa del sector refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia, Estado Carabobo. En general la población estuvo constituida por ciento cuarenta y seis (146) trabajadores, conformados por 5 supervisores y 141 colaboradores.

Muestra

En cuanto a la muestra, está constituida por una porción representativa de la población, es decir, cuyas características se produce de la manera más exacta posible. En este sentido, Fidias Arias (2006) define, “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

En el caso de esta investigación, fue necesario aplicar un muestreo para determinar la fracción de la población que sería objeto de estudio. Por tal motivo se apeló a un Muestreo de tipo Aleatorio Simple, éste es un tipo de muestreo probabilístico bastante sencillo, utilizado en poblaciones que se caracterizan porque sus elementos presentan homogeneidad, especialmente en las características que son de interés para la investigación. Méndez, C. (2001:185) establece que “cuando una muestra de tamaño n se selecciona de una población de tamaño N de tal manera que cada muestra posible de tamaño n tiene la misma probabilidad de ser seleccionada, el procedimiento de muestreo se llama muestreo aleatorio simple”.

Para determinar el tamaño de la muestra (n), mediante el muestreo aleatorio simple, se deben tener presentes los siguientes aspectos básicos según Méndez, C. (2001):

Ha de poseer un conocimiento exacto del tamaño de la población. Debe determinar el máximo error (margen de error) que está dispuesto a aceptar en la estimación que se realice con la muestra. Éste lo establece en forma arbitraria el investigador. El valor más usual es 0,05 (el 5%) u otros valores cercanos. Este valor lo define el investigador teniendo en cuenta la precisión que pretende. Es muy importante resaltar que el tamaño de la muestra y el error presentan una relación inversa: a medida que se disminuye el error, aspecto deseable, es mayor el tamaño de la muestra. Precisa fijar el nivel de confianza (confiabilidad) deseado, cuidando que el máximo error no exceda el establecido. El nivel de confianza, al igual que el error, lo determina arbitrariamente el investigador. El valor más usual es de 0,95 (95%). (p. 185-186).

Datos:

N= 141

Z= 1,65 (90%) Nivel de Confianza.

E= 0,1 (10%) Error máximo permitido.

P= 0,5 (50%) Probabilidad de éxito.

Q= 0,5 (50%) Probabilidad de fracaso.

$$n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{P \times Q} + \frac{Z^2}{N}}$$

$$n = \frac{(1,65)^2}{\frac{(0,1)^2}{0,5 \times 0,5} + \frac{(1,65)^2}{141}} = \frac{2,7225}{0,25 + \frac{2,7225}{141}}$$

$$n = \frac{2,7225}{0,04 + 0,0193} = \frac{2,7225}{0,0593} = 45,9106$$

Por lo antes expuesto y según los resultados obtenidos, de la población de 141 colaboradores, la muestra a objeto de estudio es de 46 personas, adicionalmente se toma como muestra a los 5 supervisores del área de almacén, representando con estas personas la totalidad de la población.

Cuadro N° 3

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el estilo de liderazgo de los supervisores del área de almacén de una empresa del sector refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivo Específico	Dimensión O Factor	Definición	Indicador	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumento
Describir las características del estilo de liderazgo de los supervisores del área de almacén.	estilo de liderazgo presente en los supervisores del área de almacén	Son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.	Tipos de Liderazgo	Democrática a) Participación Activa. (09) (30) b) Orientación. (14) (2) Liberal o Laissez-faire a) Protagonismo. (18) (10) b) El Poder. (19) (13)	Supervisores y Colaboradores del área de almacén	Encuesta (cuestionario)

Fuente: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

* Pregunta de Instrumento Colaboradores

* Pregunta de Instrumento Supervisores

(Continua...)

Cuadro Técnico Metodológico

(Continuación)

Objetivo Específico	Dimensión O Factor	Definición	Indicador	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumento
Describir las características del estilo de liderazgo de los supervisores del área de almacén.	estilo de liderazgo presente en los supervisores del área de almacén	Son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.	Tipos de Liderazgo	<p>Autocrático</p> <p>a) Toma de Decisiones. (22) (12)</p> <p>b) No Comparte Información. (23) (3)</p> <p>c) No Delega Responsabilidades. (25) (16)</p> <p>Paternalista</p> <p>a) Colaboradores Limitados. (15) (18)</p> <p>b) Consideración Afectiva. (27) (14)</p>	Supervisores y Colaboradores del área de almacén	Encuesta (cuestionario)

Fuente: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el estilo de liderazgo de los supervisores del área de almacén de una empresa del sector refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivo Específico	Dimensión O Factor	Definición	Indicador	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumento
Identificar debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo presente en el área de almacén	Debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo	El liderazgo es el estilo de un líder en particular, y las fortalezas y debilidades dependen de la naturaleza y la competencia del líder.	1. Debilidades	<p>Democrático</p> <p>a) confianza en el grupo (12)</p> <p>b) dificultad de tener a todo el grupo contento. (23)</p> <p>Liberal o Laissez-faire</p> <p>a) Individualismo. (27)</p> <p>b) Dificultad en manejo de conflictos. (24)</p> <p>Autocrático</p> <p>a) Estrés en los trabajadores. (20)</p> <p>b) Desmotivación en trabajadores productivos. (22)</p>	Supervisores del área de almacén	Encuesta (cuestionario)

Fuente: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

(Continua...)

Cuadro Técnico Metodológico

(Continuación)

Objetivo Específico	Dimensión O Factor	Definición	Indicador	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumento
Identificar debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo presente en el área de almacén	Debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo	El liderazgo es el estilo de un líder en particular, y las fortalezas y debilidades dependen de la naturaleza y la competencia del líder.	2. Fortalezas	<p>Democrático</p> <p>a) Sentimiento de pertenencia de grupo (30)</p> <p>b) Vínculos grupales y participación. (11)</p> <p>Liberal o Laissez-faire</p> <p>a) Libertad para actuar. (13)</p> <p>b) poder de decisión (19)</p> <p>Autocrático</p> <p>a) Resultados a corto plazo. (26)</p> <p>b) Control total del proceso. (18)</p> <p>Paternalista</p> <p>a) Preocupación por Trabajadores (6)</p> <p>c) Incentivos (7)</p>	Supervisores del área de almacén	Encuesta (cuestionario)

Fuente: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

Técnicas de Recolección de Datos

Para el proceso de obtención de datos necesarios para efectuar esta investigación, se utilizó la técnica de encuesta, que al respecto Fidiás Arias (2006) señala, “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Para el caso de esta investigación se emplearon dos instrumentos los cuales fueron estructurados a modalidad de cuestionario con preguntas cerradas ya que los ítems debían ser respondidos únicamente por 5 opciones de respuestas, el primer instrumento fue elaborado para ser aplicado a los colaboradores del área en base a 30 ítems referidos a los estilos de liderazgo planteados en esta investigación, dicho instrumento fue aplicado para determinar el estilo de liderazgo empleado por los supervisores del área de almacén de la organización.

El segundo instrumento se aplicó en los Supervisores del área de almacén, que igual al instrumento anterior conto con 30 ítems, pero referidos a las características esenciales atribuidas a los cuatro estilos de liderazgo manejados en la investigación, los cuales fueron: Líder democrático, Líder liberal o Laissez-Faire, Líder autocrático y Líder paternalista. La aplicación de dicho instrumento sirvió para evaluar el comportamiento y compromiso de los supervisores en función al rol que desempeñan como líderes de área y la influencia que genera su estilo de trabajo sobre sus colaboradores para el logro de metas y cumplimiento de los objetivos de la organización; a su vez que refuerza los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los colaboradores para determinar el Estilo de Liderazgo desarrollado en la organización, específicamente en el área de almacén.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez y confiabilidad de un instrumento es necesaria y para lograrlas se requiere la revisión de expertos especialistas en el área para comprobar su factibilidad y veracidad, y así garantizar la precisión y consistencia de los resultados al momento de aplicar el instrumento. Para Hernández, R. Fernández, J. y Baptista, P. (1998:240) “en términos generales la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir.” Por otro lado la confiabilidad según Hernández, R. Fernández, J. y Baptista, P. (1998:241) “consiste en la exactitud del instrumento al recolectar la información de forma exacta a como es percibida por el objeto o individuo en estudio”.

En el caso de esta investigación la validez se efectuó bajo el juicio de expertos donde 2 especialistas en el área y 1 estadístico, evaluaron mediante formato, los diferentes instrumentos a aplicar, haciendo énfasis en la redacción de los Ítems y su relación con el objeto de estudio.

Confiabilidad

Para verificar tanto la exactitud como la veracidad del instrumento se procedió a comprobar su confiabilidad utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach. Al respecto, Hernández R. Fernández J. y Baptista P. (2000:241), afirman que la confiabilidad “consiste en la exactitud del instrumento al recolectar la información de forma exacta a como es percibida por el objeto o individuo en estudio”. Así mismo Hernández R. Fernández J. y Baptista P. (2010), definen el coeficiente de Alfa de Cronbach como un método que puede ser usado para cualquier cantidad de alternativas sean pares o impares ya que el método no divide en 2 mitades los

ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

En el caso de esta investigación se obtuvo un Coeficiente de Alpha de:

Instrumento aplicado a los Colaboradores: Alpha 0,9818

Instrumento aplicado a los Supervisores: Alpha 0,7716

Lo que indica que ambos instrumentos arrojaron un alto grado de confiabilidad, ya que este coeficiente indica que mientras más cerca de 1 este α , más alto es el grado de confiabilidad.

Se mide (0 – 1):

0 – 0,50 No hay Confiabilidad.

0,51 – 0,625 Regular Confiabilidad.

0,625 – 1 Alta Confiabilidad.

Formula:

N = Número de Ítems.

N-1 = Numero de Ítems -1 grado de libertad.

St = Sumatoria de Varianza (Ítems)

S = Varianza

$$\text{ALPHA} = N/N-1 * 1-St/S$$

Procedimiento de Recolección de Datos

El primer paso consistió en la ubicación de la empresa objeto de estudio, posterior a esto se procedió a la recolección de los datos que se realizó mediante el uso de las siguientes técnicas: a) Aplicación de cuestionario a los

colaboradores, b) Aplicación de cuestionario a los supervisores c) consulta de fuentes bibliográficas especializadas en relación a teorías de liderazgo del supervisor como líder organizacional. La aplicación de este instrumento se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se ubicaron a los sujetos y se aplicó el instrumento en su sitio de trabajo.
2. Se organizó y procesó la información recolectada en cuanto al liderazgo desempeñado por los supervisores.
3. A partir de los datos recolectados, se elaboraron tablas de valores porcentuales utilizadas para el análisis comparativo de los datos.

Técnica de Análisis

Una vez aplicado el instrumento se procede a tabular y cuantificar los resultados obtenidos con las respuestas que se obtuvieron, con el propósito de darle tratamiento estadístico que permitió un análisis detallado y objetivo de la información a recolectar. En tal sentido, se utilizaron procedimientos de la estadística descriptiva mediante los cuales se elaboró en forma detallada un cuadro de distribución de frecuencias en el cual se registran los porcentajes correspondientes a la frecuencia de las repuestas dadas por cada alternativa de elección.

Una vez obtenido los porcentajes, se procedió a realizar el análisis ítem por ítem utilizando gráficos de barra que permitieron facilitar la comprensión de los resultados, finalmente se determinó cuál fue el estilo de liderazgo más utilizado por los supervisores de la empresa distribidora de refrescos y bebidas no carbonatadas ubicada en Valencia estado Carabobo.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación. Esta información fue analizada de manera tal que guiara hacia la consecución de los objetivos planteados. Exponiendo de manera ordenada los resultados obtenidos con sus respectivos análisis para que el lector no tenga confusión alguna.

Es importante destacar que en los Trabajos de Grado fundados en la modalidad de campo, los resultados acceden a nivel efectivo, donde se muestran, examinan e interpretan de modo ordenado, con el apoyo de instrumentos utilizados (Cuadros, gráficos, tablas, entre otros), y en función de los objetivos y la operacionalización de los mismos. Así mismo, en los trabajos de investigación bajo la modalidad de campo, la organización de los resultados es muy variable y está condicionada por la naturaleza del tema, los objetivos que se aspiran alcanzar y la metodología utilizada para lograrlos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

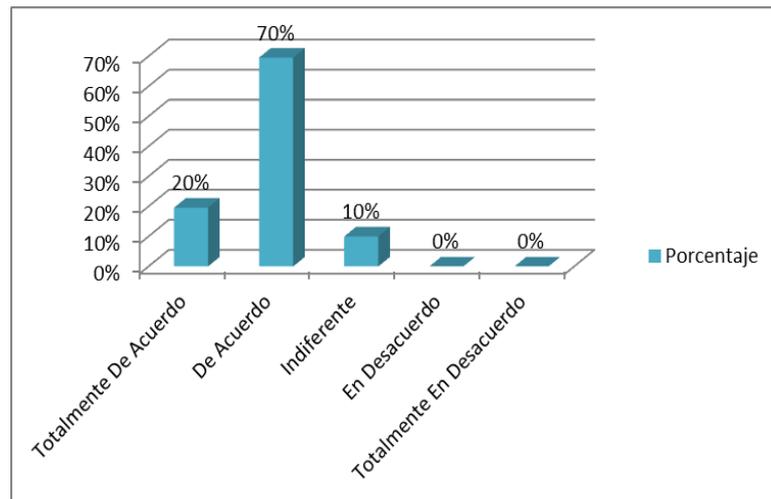
Instrumento N° 1 aplicado a los colaboradores del área de Almacén.

1.Me siento parte de la organización.

Cuadro No. 4 Resultado ítems No. 1

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	9	20%
	De Acuerdo	32	70%
	Indiferente	5	10%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 1



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

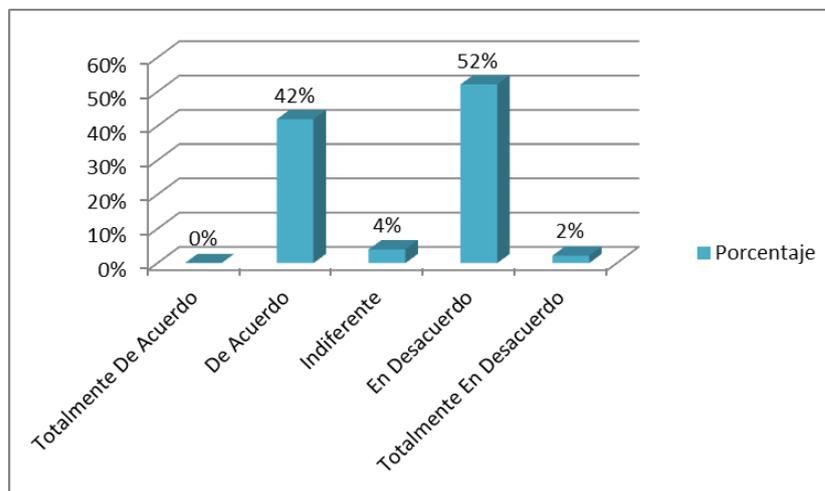
Interpretación: El 90% de los trabajadores encuestados se sienten parte de la organización, y así lo afirman de manera positiva en el ítem consultado, sólo un 10% se mostró indiferente ante esta afirmación. Lo que se observa una actitud positiva y de interés común de los trabajadores hacia la empresa con la identificación de sus principios y valores organizacionales.

2. La remuneración que recibo está acorde con las funciones que realizo.

Cuadro No. 5 Resultado ítems No. 2

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	19	42%
	Indiferente	2	4%
	En Desacuerdo	24	52%
	Totalmente En Desacuerdo	1	2%

Grafico No. 2



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

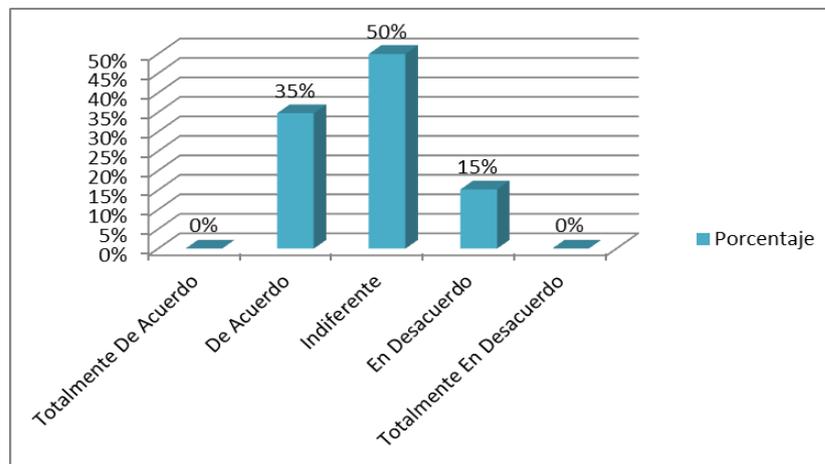
Interpretación: El 52% de la muestra encuestada manifiesta no estar de acuerdo con la remuneración percibida en relación a las funciones que desempeña, mientras que un 42% atribuye complacencia por lo percibido en remuneración por las funciones ejecutadas en su cargo. Por lo que se puede indicar que existe más de la mitad de los trabajadores que se sienten sub-pagados, siendo esto un factor influyente en la motivación de los trabajadores. Es indispensable que la organización tome medidas para evaluar las funciones ejercidas por cada trabajador y compensar de acuerdo a estas exigencias.

3.Me veo en la organización en los próximos 10 años.

Cuadro No. 6 Resultado ítems No. 3

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	16	35%
	Indiferente	23	50%
	En Desacuerdo	7	15%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 3



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

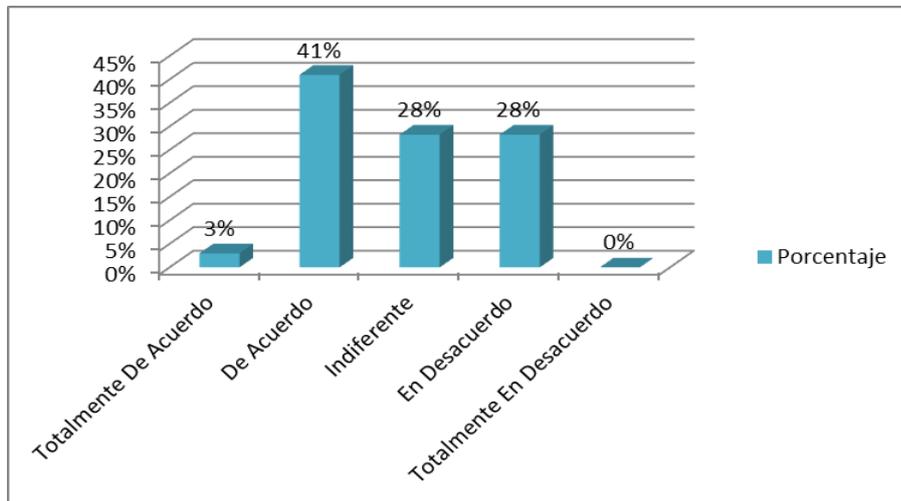
Interpretación: El 35% del total de los encuestados responde de acuerdo a esta afirmación, mientras que el 50% se muestra Indiferente y el 15% responde en desacuerdo. Según este resultado, es notable que los trabajadores del área de almacén no se encuentren totalmente motivados para visualizarse en un futuro a largo plazo dentro de la empresa. La motivación en los trabajadores es un factor muy relevante para alcanzar el éxito en una organización, según la teoría motivacional de Hersey y Blanchard es importante la evaluación constante sobre este factor, los líderes de área deben mantener una conducta de disposición hacia sus colaboradores, porque de ellos depende la efectividad de la producción.

4. Realizo tareas adicionales a mis funciones.

Cuadro No. 7 Resultado ítems No. 4

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	1	3%
	De Acuerdo	20	41%
	Indiferente	13	28%
	En Desacuerdo	13	28%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 4



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

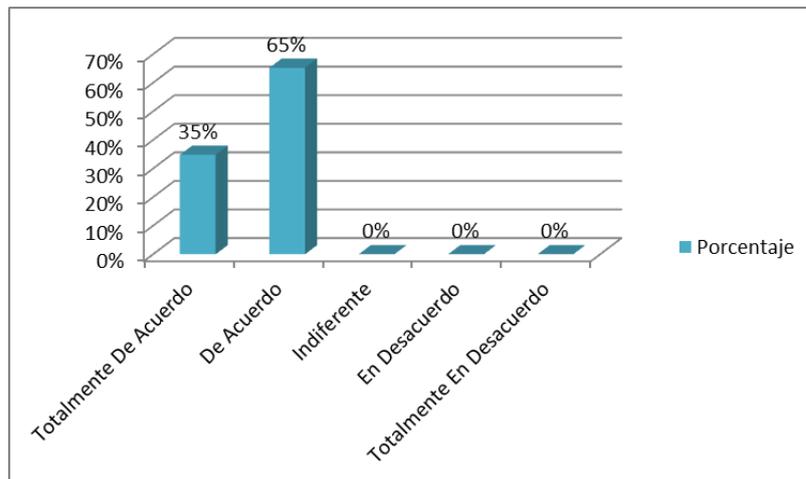
Interpretación: El 44% de los encuestados manifiesta realizar otras actividades extras a sus funciones habituales, un 28% se muestra Indiferente y otro 28% en desacuerdo. Analizando los resultados se nota que los trabajadores se están comprometiendo y asumiendo tareas fuera de sus funciones lo que le resta prioridad y bajo compromiso con las funciones por las cuales fue contratado. Lo que puede afectar la calidad de las tareas desempeñadas y desmejorar el cumplimiento de objetivos del área.

5. Recibo incentivos por el cumplimiento de metas.

Cuadro No. 8 Resultado ítems No. 5

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	16	35%
	De Acuerdo	30	65%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 5



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

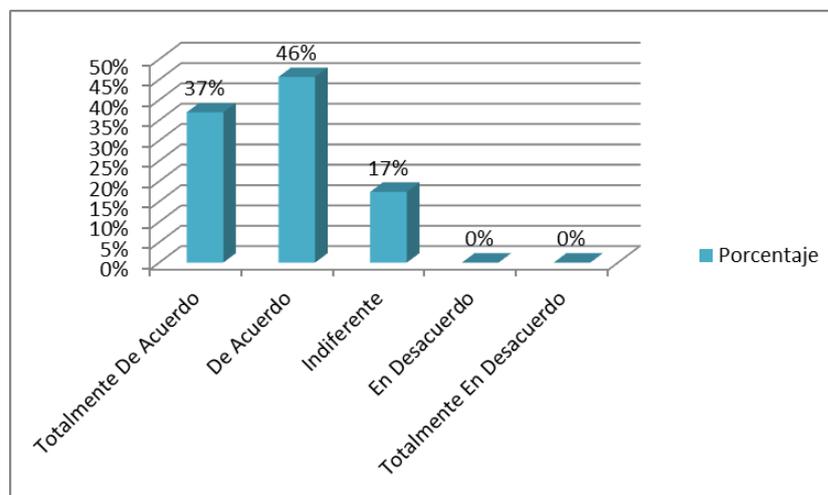
Interpretación: El 100% de los trabajadores encuestados, coincide que recibe incentivos por parte de la empresa. Lo que quiere decir que la empresa brinda el reconocimiento a los trabajadores por el logro de objetivos como parte de su política de incentivos, reconociendo esto como un factor estratégico que beneficia el rendimiento productivo de la organización. En la teoría de Blacke y Mouton de la Rejilla Gerencial, el estilo 9,9 señala sobre una administración democrática donde existe un verdadero compromiso por parte de las personas en virtud del marcado interés que existe por el bienestar de la misma.

6.Me siento cómodo en el desarrollo de mis funciones.

Cuadro No. 9 Resultado ítems No. 6

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	17	37%
	De Acuerdo	21	46%
	Indiferente	8	17%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 6



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

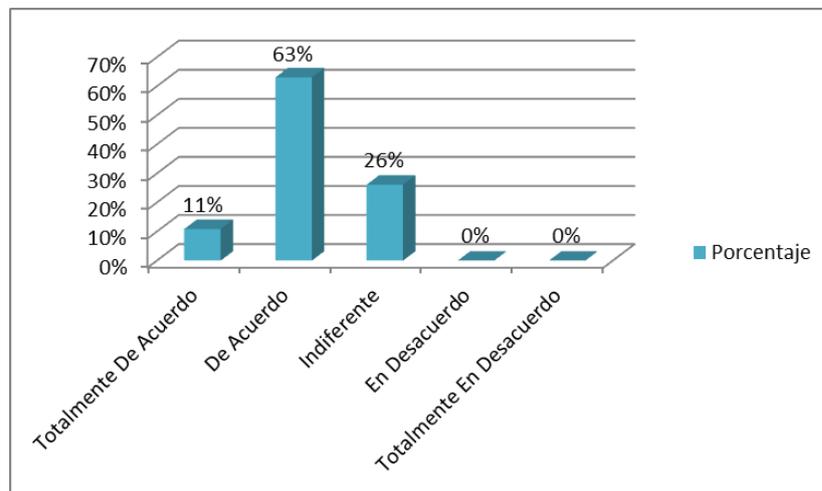
Interpretación: El 83% confirma sentirse cómodo con las funciones que realiza bajo su cargo desempeñado, solo un 17% se muestra Indiferente. Según los resultados arrojados, los trabajadores resaltan que las responsabilidades que les corresponde son acordes y por tanto no se considera un impedimento para el rendimiento de sus funciones dentro del área. Es importante que la organización cuente con un plan de evaluación de desempeño periódico donde los supervisores puedan hacer seguimiento de esto a sus colaboradores con el objetivo de identificar oportunidades de mejoras en los cargos desempeñados en el área.

7. Mis compañeros de trabajo ejecutan sus tareas de manera efectiva.

Cuadro No. 10 Resultado ítems No. 7

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	5	11%
	De Acuerdo	29	63%
	Indiferente	12	26%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 7



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

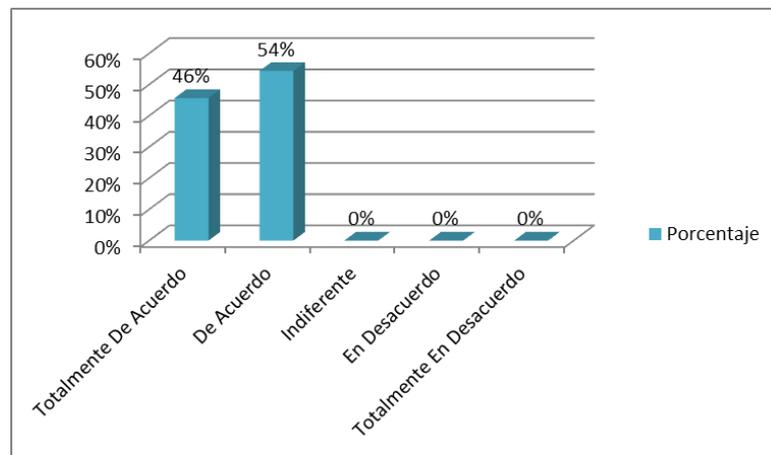
Interpretación: Un 74% de los encuestados afirma que el desempeño laboral que realiza su compañero de trabajo es seguro y confiable sólo un 26% responde indiferente, más de la mitad de los trabajadores coincide que el trabajo ejecutado se ajusta a los resultados esperados.

8.El trabajo que realizo es importante para el cumplimiento de metas.

Cuadro No. 11 Resultado ítems No. 8

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	21	46%
	De Acuerdo	25	54%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 8



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

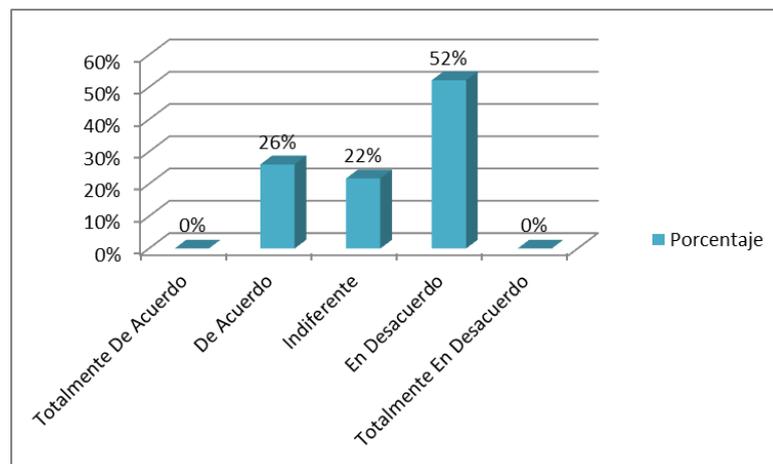
Interpretación: El 54% de los encuestados coinciden estar de acuerdo a la afirmación de que el trabajo realizado por los colaboradores es importante para cumplimiento de metas dentro del área objeto de estudio; por su parte el 46% afirma estar totalmente de acuerdo. Los trabajadores conocen de la importancia que tiene el desempeño de sus funciones para el área y la organización, y que del buen trabajo que ellos realicen dependerá el logro de las metas propuestas.

9.Desarrollo únicamente las tareas que son mi responsabilidad.

Cuadro No. 12 Resultado ítems No. 9

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	12	26%
	Indiferente	10	22%
	En Desacuerdo	24	52%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 9



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

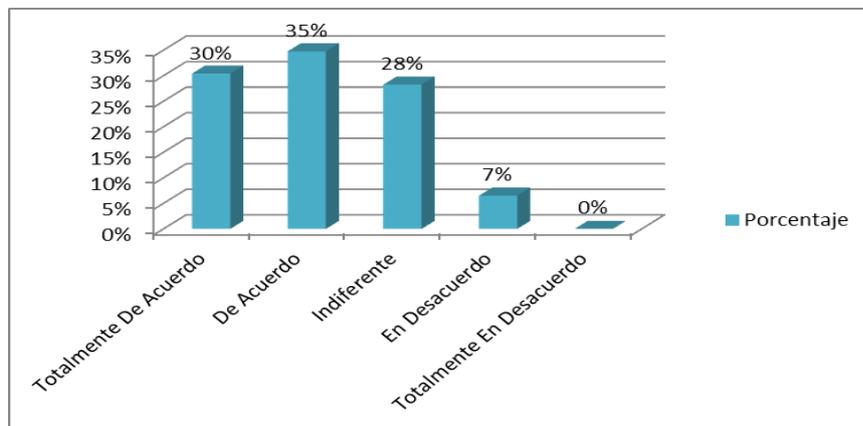
Interpretación: El 52% responde a esta afirmación en desacuerdo, los trabajadores afirman que aparte de sus tareas habituales ejecutan otras tareas en paralelo a las que corresponde su cargo, más sin embargo existe un 26% que responde de acuerdo a la afirmación, lo que quiere decir que no todos los trabajadores se dedican solo a la realización de sus tareas, mientras que un 22% responde indiferente. Esto puede denotar apatía entre los colaboradores para el desempeño de sus funciones y falta de motivación de sus supervisores en la asignación de tareas.

10. Mis evaluaciones de desempeño han sido “muy buenas”.

Cuadro No. 13 Resultado ítems No. 10

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	14	30%
	De Acuerdo	16	35%
	Indiferente	13	28%
	En Desacuerdo	3	7%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 10



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

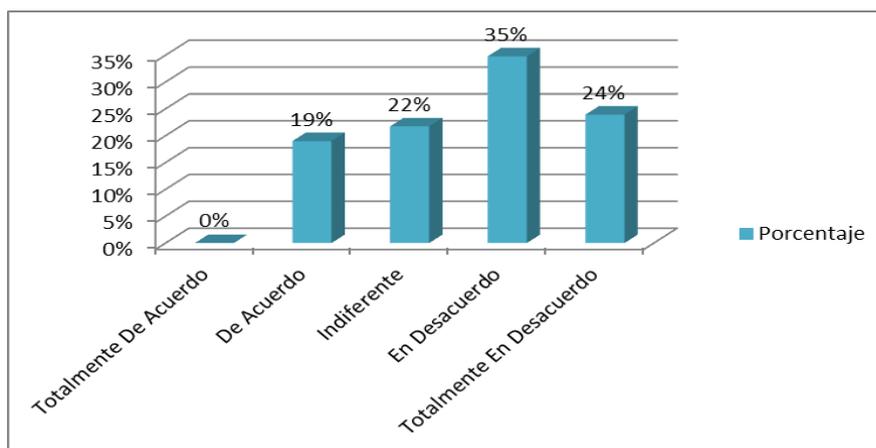
Interpretación: El 35% responde De Acuerdo respecto a la excelencia de sus evaluaciones de desempeño, un 30% está Totalmente de Acuerdo, un 28% es Indiferente y un 7% está En Desacuerdo. Lo que muestra el resultado es que los trabajadores se catalogan así mismo como excelentes en el desempeño de sus funciones, esto puede ser un aspecto positivo, ya que los colaboradores demuestran confianza en sí mismos y en lo que hacen y esto es importante para el cumplimiento de metas en una organización.

11. Los beneficios que ofrece la empresa contribuyen a la mejora de mi calidad de vida.

Cuadro No. 14 Resultado ítems No. 11

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	9	19%
	Indiferente	10	22%
	En Desacuerdo	16	35%
	Totalmente En Desacuerdo	11	24%

Grafico No. 11



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

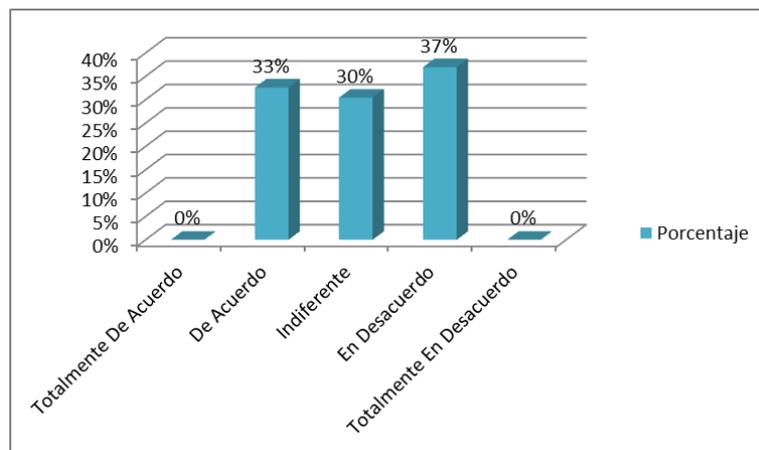
Interpretación: El 35% de los trabajadores encuestados está En Desacuerdo con los beneficios que ofrece la empresa para mejorar su calidad de vida, el 24% de ellos está en Total Desacuerdo y el 22% es Indiferente ante la afirmación. Solo un 19% afirma estar De Acuerdo con los beneficios otorgados por la organización. Existe un descontento por parte de los trabajadores hacia los beneficios percibidos de la empresa, se tendría que evaluar a mayor exactitud el paquete compensación de la organización.

12. Poseo información completa sobre las funciones y responsabilidades que exige mi cargo.

Cuadro No. 15 Resultado ítems No. 12

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	15	33%
	Indiferente	14	30%
	En Desacuerdo	17	37%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 12



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

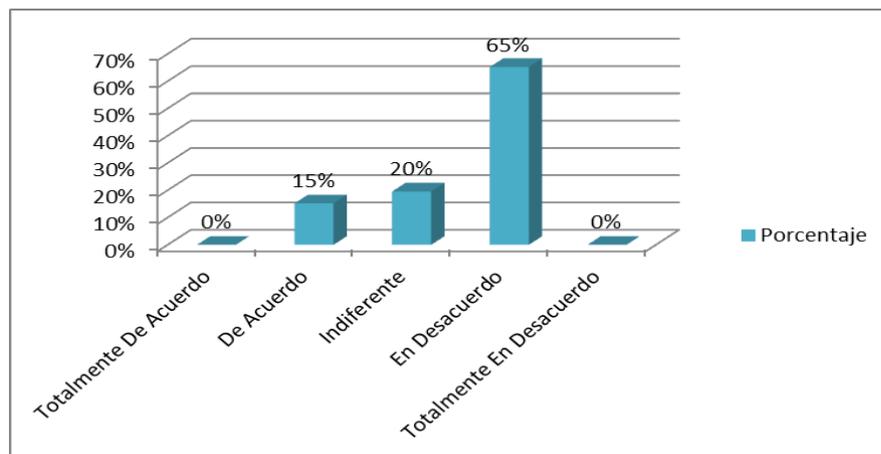
Interpretación: En respuesta a la afirmación presentada un 37% de los encuestados expone estar En Desacuerdo, mientras que un 33% alude estar De Acuerdo y un 30% responde Indiferente. En visto a los resultados, se puede denotar que los trabajadores no están totalmente informados acerca su descripción de cargo, no tienen de manera clara definidas sus funciones, lo que confirma los resultados de ítems anteriores, que los trabajadores están ejerciendo responsabilidades ajenas a las suyas, lo que recarga su trabajo y desmejora su desempeño.

13.El supervisor nos reúne para escuchar nuestras opiniones y sugerencias al momento de presentarse un problema.

Cuadro No. 16 Resultado ítems No. 13

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	7	15%
	Indiferente	9	20%
	En Desacuerdo	30	65%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 13



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

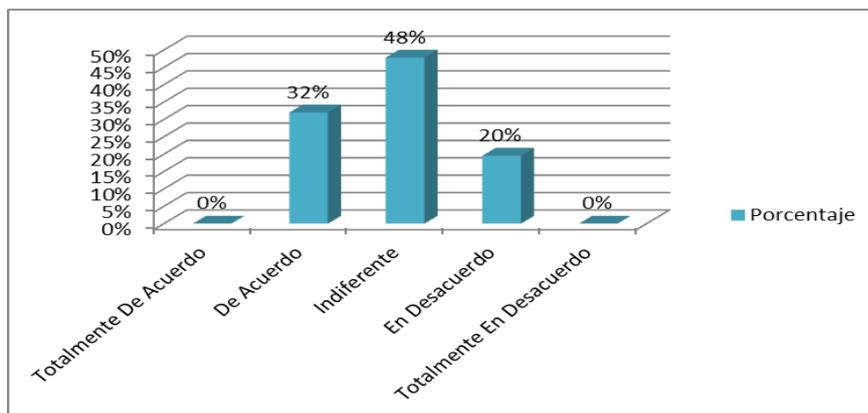
Interpretación: Con un 65% de los encuestados En Desacuerdo, se afirma que los supervisores de la organización en estudio, no se reúnen con sus colaboradores para debatir por casos o situaciones que se presentan y puedan estar afectando en su momento al área. El 20% de los encuestados se muestra Indiferente lo que demuestra que no hay una interacción entre colaborador-supervisor que brinde la oportunidad de intercambiar ideas u opiniones constructivas para la resolución de problemas; sólo un 15% está De Acuerdo en que su Supervisor si los reúne para debatir opiniones y propuestas surgidas de los trabajadores.

14. Recibo ayuda u orientación del supervisor para las ejecuciones de mis tareas.

Cuadro No. 17 Resultado ítems No. 14

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	15	32%
	Indiferente	22	48%
	En Desacuerdo	9	20%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 14



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

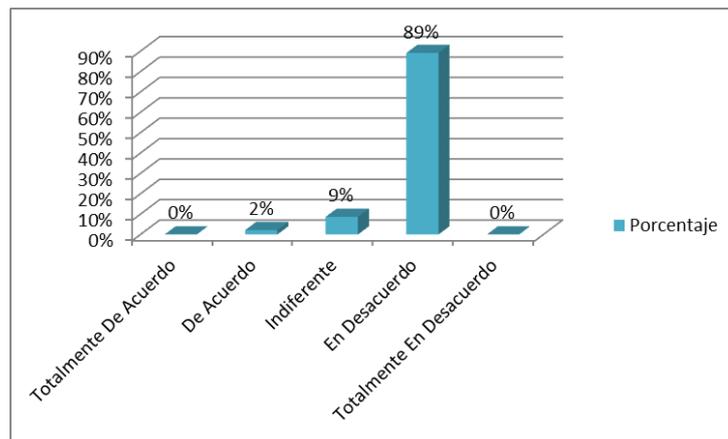
Interpretación: Un 32% de los trabajadores encuestados afirma que recibe apoyo de su supervisor para la ejecución de sus tareas, más sin embargo el 48% de los encuestados responde indiferente a esta afirmación, mientras que un 20% responde estar en desacuerdo. Las organizaciones aparte de contar con recursos tanto humanos como materiales, requieren además líderes con capacidad de dirigir los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en consecuencia de los objetivos organizacionales, como así lo señala Milkovich y Boudreau (1994), referenciado en el marco teórico de la presente investigación pag.42.

15.El supervisor me ofrece la oportunidad de ocupar otras vacantes.

Cuadro No. 18 Resultado ítems No. 15

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	1	2%
	Indiferente	4	9%
	En Desacuerdo	41	89%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 15



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

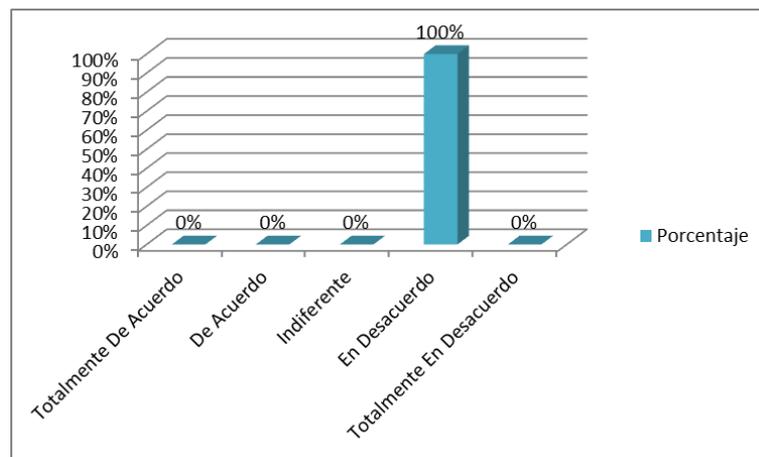
Interpretación: El 89% de los trabajadores afirma estar en desacuerdo, de que su supervisor les brinde la oportunidad para postularse en nuevas vacantes o participar en promociones de cargos en donde el trabajador pueda optar por un mejor puesto de trabajo con mayores beneficios. Mientras un 9% de los encuestados responde Indiferente y sólo un 2% responde estar de acuerdo con lo que se afirma. No hay suficiente motivación para las oportunidades de crecimiento de los colaboradores en el área de almacén.

16.El supervisor se reúne periódicamente con los trabajadores para analizar los resultados obtenidos.

Cuadro No. 19 Resultado ítems No. 16

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	46	100%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 16



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

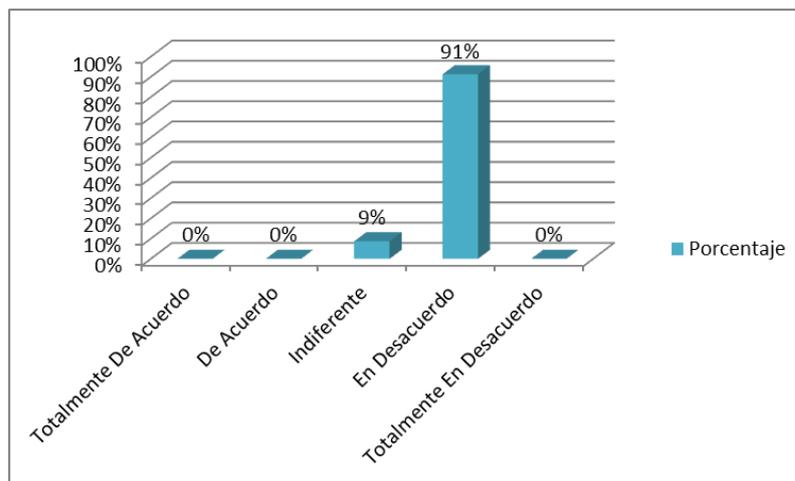
Interpretación: El 100% de los encuestados responde en desacuerdo a la afirmación que expresa que los supervisores se reúnen periódicamente con sus colaboradores para analizar los resultados obtenidos. Lo que se determina que los supervisores no se están dando la tarea de reunirse con los trabajadores; un buen líder debe mantener orientación hacia sus colaboradores, ya que manteniendo esta conducta el líder tiene la oportunidad de mantener la cohesión del grupo, lo cual redundaría en un mayor rendimiento laboral. Como así lo señalan los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio, referenciado en el marco teórico de la presente investigación en la pag.35

17.El supervisor pone en práctica las recomendaciones y sugerencias del grupo de trabajo.

Cuadro No. 20 Resultado ítems No. 17

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	4	9%
	En Desacuerdo	42	91%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 17



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

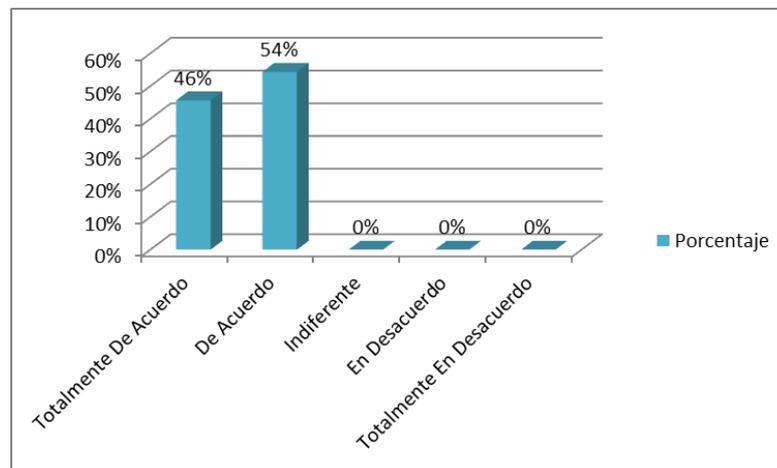
Interpretación: Del total de los encuestados el 91% responde en desacuerdo respecto a la afirmación de que el Supervisor pone en práctica las recomendaciones y sugerencias del grupo de colaboradores, y un 9% le es indiferente lo que se afirma. Lo que se observa es que como el resultado del ítem anterior, los supervisores no se están vinculando lo suficiente con su equipo de trabajo, afectando el interés de los trabajadores hacia el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de objetivos y metas.

18. Cuento con un plan de trabajo definido por mi supervisor.

Cuadro No. 21 Resultado ítems No. 18

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	21	46%
	De Acuerdo	25	54%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 18



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

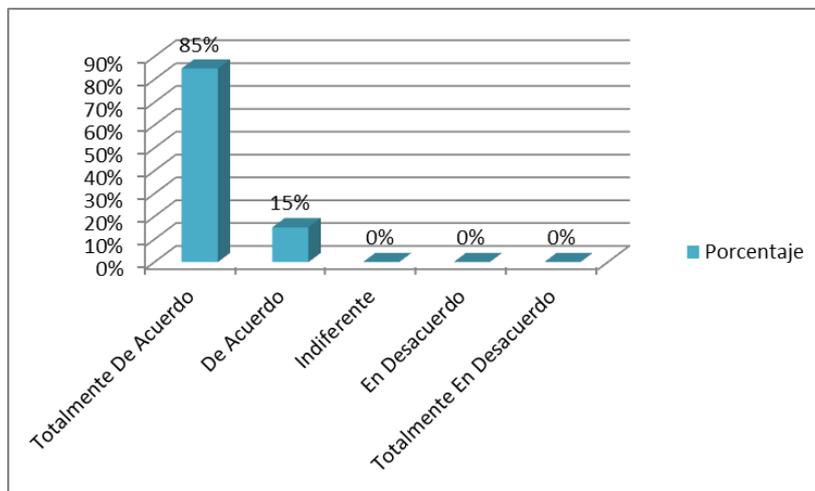
Interpretación: del 100% de los encuestados, responde estar de acuerdo con que cuentan con un Plan de trabajo definido por su Supervisor. Esto nos dice que los supervisores del área de Almacén manejan un plan de trabajo, lo que puede definir rigurosidad en la manera en que estos trabajan y como manejan a su equipo de trabajo. Según estudios de la universidad de Michigan, la conducta centrada hacia el trabajo se refiere a la medida en que un líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo.

19.Solicito la opinión de mi supervisor antes de ejecutar de manera diferente mi trabajo.

Cuadro No. 22 Resultado ítems No. 19

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	39	85%
	De Acuerdo	7	15%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 19



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

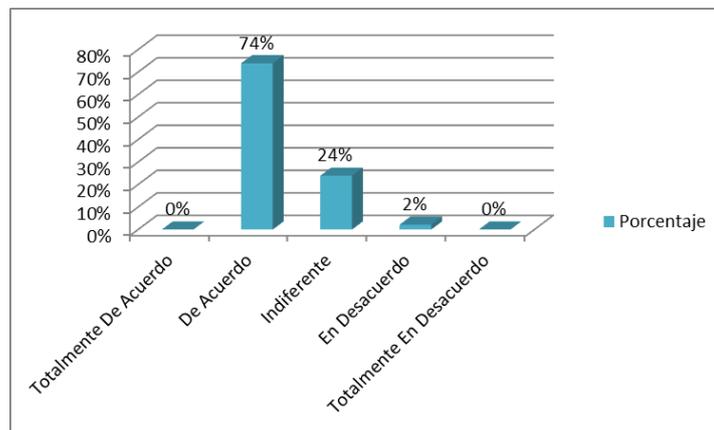
Interpretación: los trabajadores alegan que para realizar una acción de manera distinta a como está planificado habitualmente en su plan de trabajo, acuden a su supervisor para solicitar su aprobación, y así lo afirmaron el 100% de los trabajadores encuestados, alternando entre sus respuestas totalmente de acuerdo. El estilo de liderazgo paternalista, es el tipo de liderazgo que promueve la participación del grupo pero es el líder quien guía toma las decisiones finales.

20. El supervisor hace seguimiento constante en el desarrollo de mi trabajo rutinario.

Cuadro No. 23 Resultado ítems No. 20

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	34	74%
	Indiferente	11	24%
	En Desacuerdo	1	2%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 20



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

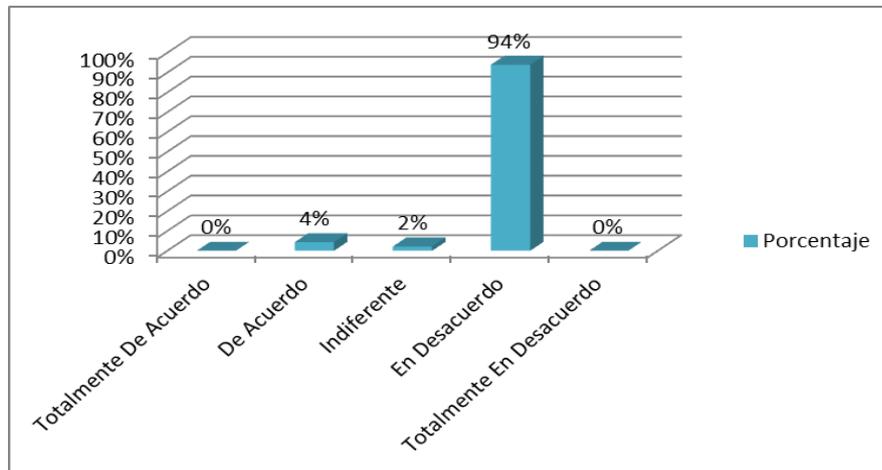
Interpretación: Para esta afirmación referente al seguimiento constante del supervisor sobre la rutina de trabajo de sus colaboradores el 74% de los trabajadores afirman estar de acuerdo que su supervisor mantiene un seguimiento constante en sus labores, para un 24% de los trabajadores esto es Indiferente y un 2% responde en desacuerdo. El tener un seguimiento constante sobre las rutinas de trabajo de los trabajadores no siempre es acertado, la teoría situacional de Hersey y Blanchard hace referencia a esto señalando en una de sus fases de estudio que se debe promover la capacidad de motivación para el logro, donde los subordinados asuman mayores responsabilidades y los líderes sean menos directivos, esto con el fin de fortalecer la toma de decisiones de los colaboradores, obteniendo mayor confianza a través de su propia experiencia.

21. Tomo decisiones en mi área de trabajo cuando se me presenta algún problema.

Cuadro No. 24 Resultado ítems No. 21

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	2	4%
	Indiferente	1	2%
	En Desacuerdo	43	94%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 21



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

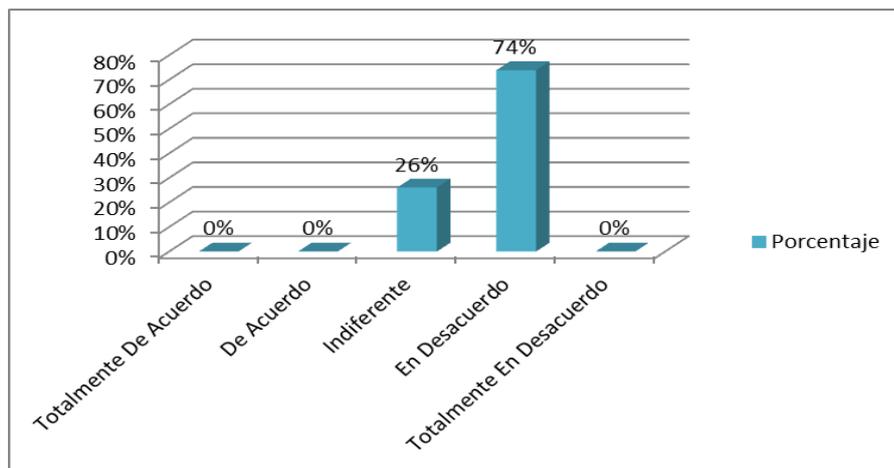
Interpretación: El 94% opta por un en Desacuerdo para esta afirmación, destacando así que los trabajadores no toman iniciativa a la hora de resolver problemas ligados a sus funciones en su área de trabajo, dejando la responsabilidad de toma de decisiones al supervisor. Solo un 4% asume un De Acuerdo a esta afirmación, es decir que se muestra capaz de tomar una decisión al momento de presentarse un problema en su área de trabajo que lo involucre, mientras que un 2% prefiere ser Indiferente.

22.El supervisor me permite participar en la toma de decisiones en mi área de trabajo.

Cuadro No. 25 Resultado ítems No. 22

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	12	26%
	En Desacuerdo	34	74%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 22



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

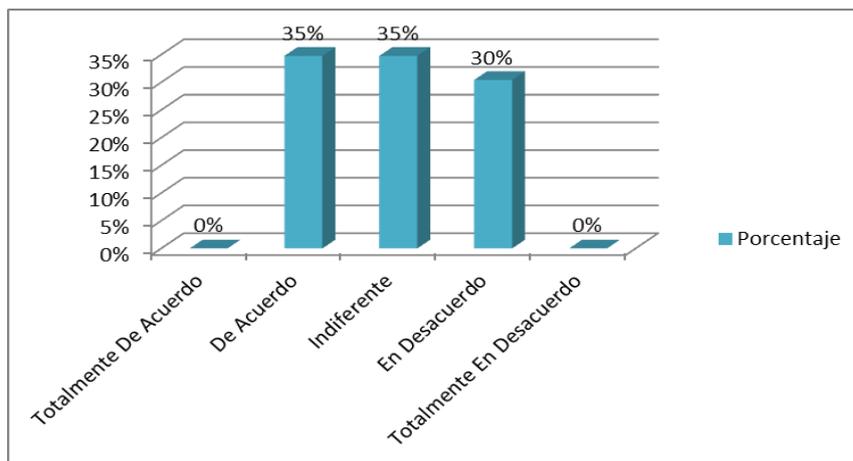
Interpretación: El 74% de los trabajadores coinciden en desacuerdo para señalar que el Supervisor no les brinda oportunidad de Participar en la Toma de Decisiones en su área de trabajo, otro 26% le es Indiferente esta afirmación. Lo que se denota entonces que los trabajadores tampoco participan en la toma de decisiones del área no por desinterés de ellos sino porque no se les brinda la oportunidad de participar en proponer ideas y oportunidades de mejoras que sean efectivas para el área.

23.El supervisor comunica los objetivos y metas de la organización de manera efectiva.

Cuadro No. 26 Resultado ítems No. 23

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	16	35%
	Indiferente	16	35%
	En Desacuerdo	14	30%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 23



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

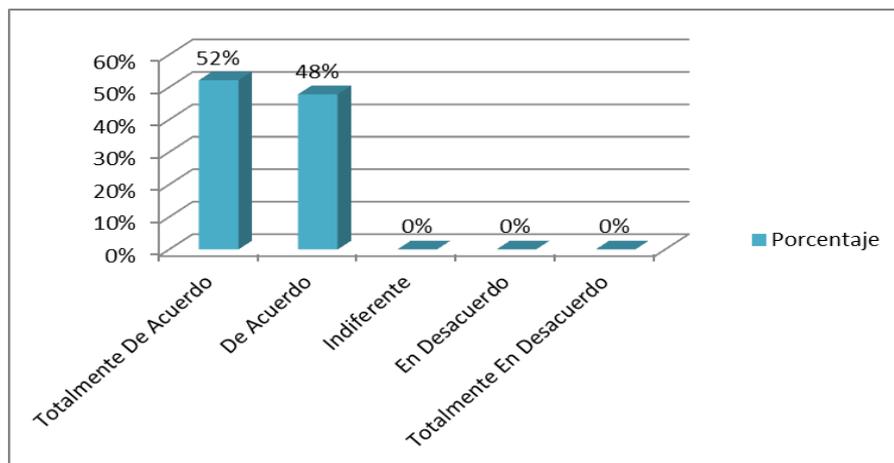
Interpretación: Existe un 35% que contesta De Acuerdo para decir que su supervisor comunica efectivamente los objetivos y metas de la organización, pero otro 35% contesta Indiferente es decir que para estos trabajadores puede que su supervisor en algún momento le habló sobre los objetivos y metas que persigue el área y la organización, más sin embargo no fue lo suficientemente claro a la hora de comunicarlo. Por otro lado un 30% está En Desacuerdo, lo que se estima que los supervisores no están siendo efectivos ni convincentes a la hora de transmitir los objetivos y metas de la organización a su equipo de trabajo.

24.El supervisor me proporciona los implementos de protección personal exigidos para el cumplimiento de mis funciones.

Cuadro No. 27 Resultado ítems No. 24

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	24	52%
	De Acuerdo	22	48%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 24



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

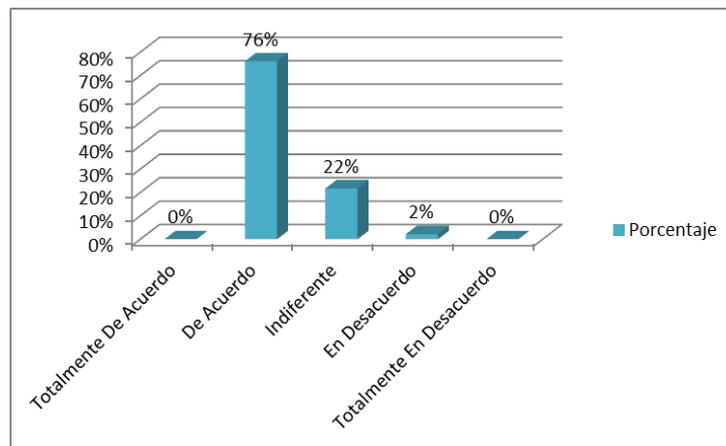
Interpretación: El 100% de los trabajadores encuestados indican que el supervisor los dota con los implementos de seguridad que exige el ejercicio de su cargo para el resguardo de la integridad física del trabajador. Un 52% de los trabajadores afirman totalmente de acuerdo y un 48% de Acuerdo. En la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) se estipula en su art. 56 numeral 3.

25.El supervisor crea grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades planificadas.

Cuadro No. 28 Resultado ítems No. 25

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	35	76%
	Indiferente	10	22%
	En Desacuerdo	1	2%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 25



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

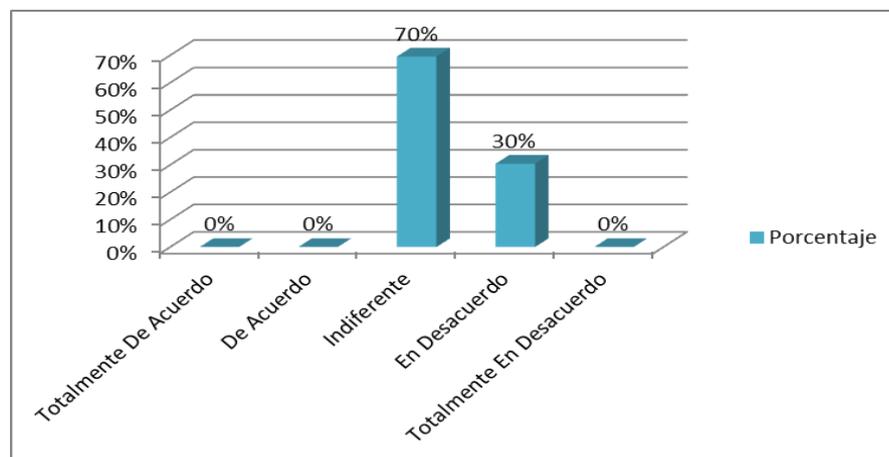
Interpretación: El 76% de los trabajadores alterna de acuerdo para afirmar que su supervisor los agrupa por equipos de trabajo para ejecutar actividades que requieren el trabajo en equipo para su desarrollo, un 22% alterna Indiferente por lo que se le puede interpretar que esto de formar grupos de trabajo para llevar a cabo las actividades en el área del almacén no se da siempre por parte de los supervisores. Sólo un 2% marco en desacuerdo a esta afirmación. Es importante que los supervisores mantengan una actitud hacia la integración de los colaboradores en el trabajo de equipo, para así fomentar la productividad y lograr mayor efectividad en los procesos para el logro de metas y objetivos del área y la organización.

26.El supervisor planifica el entrenamiento que voy a recibir anualmente.

Cuadro No. 29 Resultado ítems No. 26

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	32	70%
	En Desacuerdo	14	30%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 26



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

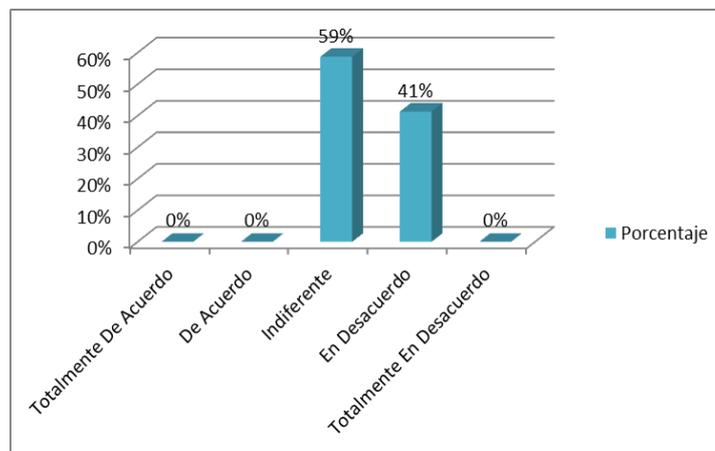
Interpretación: El 30% de los trabajadores responde no estar de acuerdo con esta afirmación, un 70% responde Indiferente, llama la atención y se muestra un resultado poco favorable para la gestión del supervisor, ya que con esta valoración porcentual los trabajadores alegan que los supervisores no están tomando dentro de su planificación los programas de formación y entrenamiento, los cuales son importantes para los trabajadores, porque contar con dichos programas les permite fortalecer habilidades y mejorar procedimientos rutinarios dentro del área en su puesto de trabajo.

27.El supervisor me hace sentir parte del grupo de trabajo.

Cuadro No. 30 Resultado ítems No. 27

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	27	59%
	En Desacuerdo	19	41%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 27



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

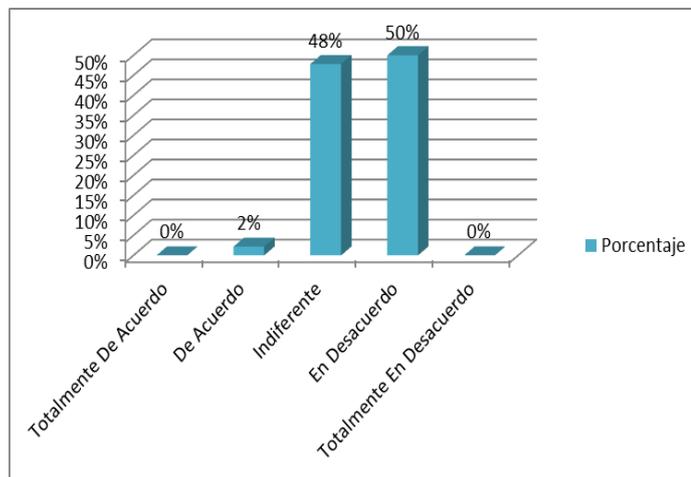
Interpretación: El 59% de los trabajadores responden Indiferente para señalar que el supervisor lo hace sentir parte del grupo de trabajo, puede ser que algunas veces el trabajador perciba el interés de su supervisor por tomarlo en cuenta u otras veces el supervisor se muestre indiferente con el trabajador. Por otro lado está un 41% de los encuestados que afirma estar En Desacuerdo con la afirmación, es decir que para este grupo su supervisor no lo toma en cuenta como parte del equipo de trabajo.

28.El supervisor me ofrece la oportunidad para mi formación profesional.

Cuadro No. 31 Resultado ítems No. 28

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	1	2%
	Indiferente	22	48%
	En Desacuerdo	23	50%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 28



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

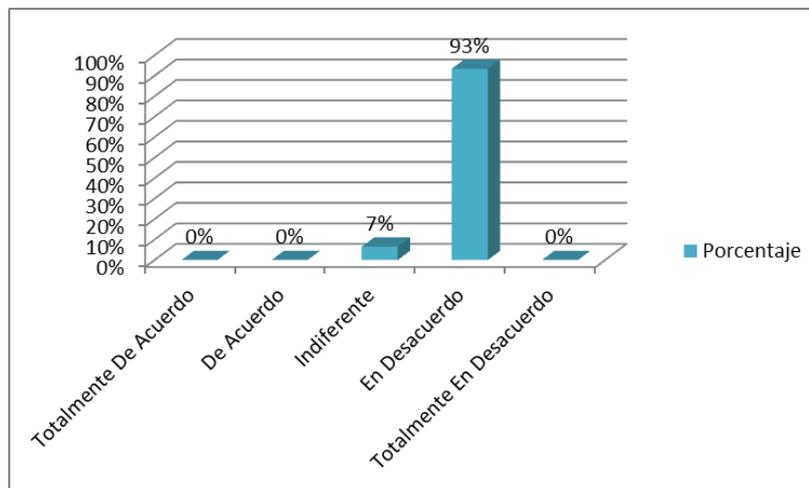
Interpretación: El 50% de los trabajadores señala que su supervisor no le ofrece la oportunidad para formarse en lo profesional, respondiendo en desacuerdo a la afirmación del ítem presentado, otro 48% de los encuestados responde indiferente si el supervisor ofrece la oportunidad de formación profesional o no, no les afecta a este grupo de trabajadores, y solo un 2% responde estar De Acuerdo. La organización debe evaluar esta situación ya que es una debilidad para la motivación de los trabajadores el que no se les incentive en su crecimiento profesional y la oportunidad de desarrollarse personalmente.

29.El supervisor se interesa por la solución de mis problemas personales.

Cuadro No. 32 Resultado ítems No. 29

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	3	7%
	En Desacuerdo	43	93%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 29



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

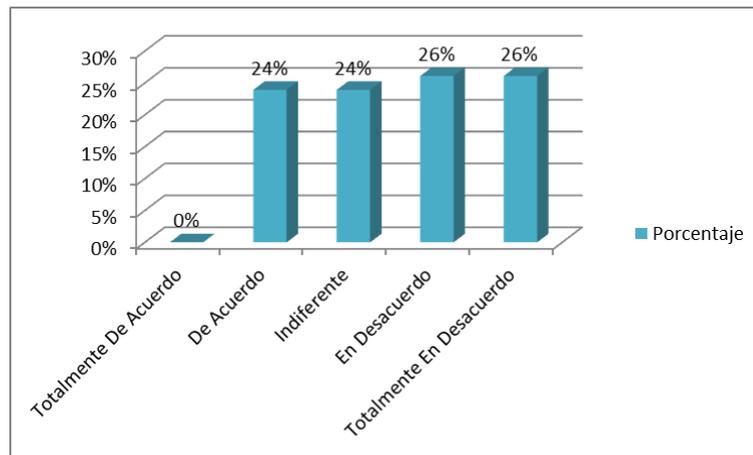
Interpretación: El 93% de los trabajadores afirma con la opción En Desacuerdo, que su supervisor no se interesa por brindar apoyo a sus problemas particulares ni se involucra en lo personal con ellos y un 7% de trabajadores es Indiferente ante esta afirmación.

30.El supervisor da las instrucciones necesarias para que el trabajo se desarrolle adecuadamente.

Cuadro No. 33 Resultado ítems No. 30

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
46	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	11	24%
	Indiferente	11	24%
	En Desacuerdo	12	26%
	Totalmente En Desacuerdo	12	26%

Grafico No. 30



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

Interpretación: En un 26% los trabajadores contestan Totalmente en Desacuerdo para decir que las instrucciones que les brinda su supervisor en base a las tareas que este asigna no son totalmente claras, otro 26% responde En Desacuerdo lo que se mantiene bajo el mismo orden de ideas, que los supervisores no participan de manera clara y precisa las instrucciones necesarias para el trabajo efectivo del área, un 24% responde Indiferente y otro 24% responde de manera contraria al estar De Acuerdo con que su supervisor si le brinda las instrucciones necesarias para el desarrollo de sus funciones de manera efectiva.

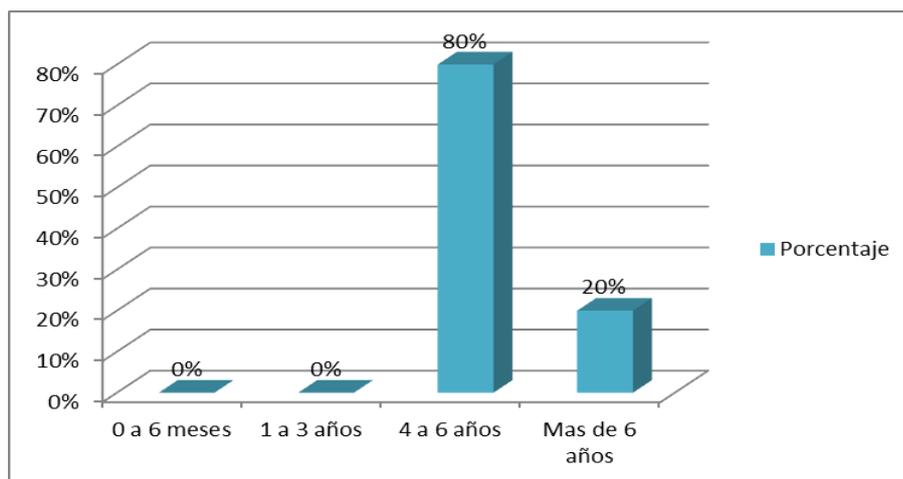
Instrumento N° 2 aplicado a los Supervisores del área de Almacén

A- Indique su antigüedad en la empresa.

Cuadro No. 34 Resultado ítems No. A

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	0 a 6 meses	0	0%
	1 a 3 años	0	0%
	4 a 6 años	4	80%
	Mas de 6 años	1	20%

Grafico No. 31



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

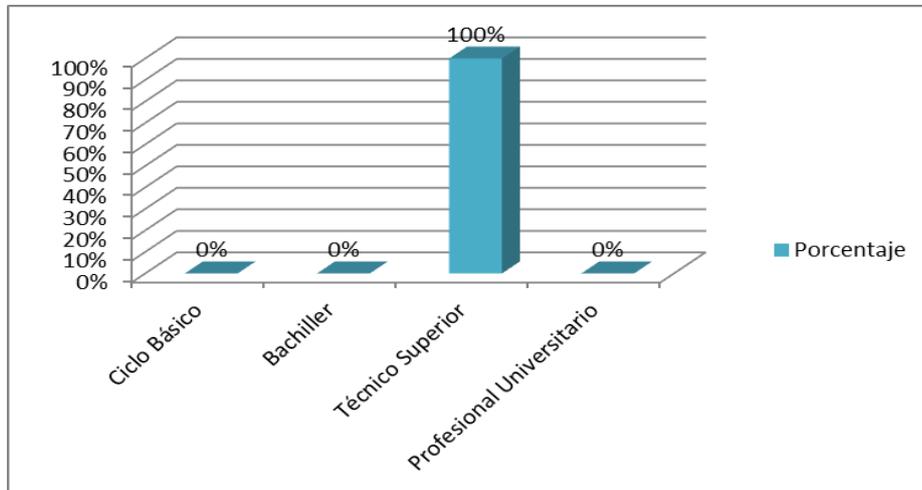
Interpretación: El 80% de los supervisores encuestados señalan tener una antigüedad en la organización entre 4 a 6 años y el 20% restante una antigüedad mayor a los 6 años. Lo que se determina que el personal supervisorio del área de almacén posee la experiencia y la experticia en el desarrollo de sus funciones desempeñadas en el cargo.

B- Señale su nivel de instrucción académica.

Cuadro No. 35 Resultado ítems No. B

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Ciclo Básico	0	0%
	Bachiller	0	0%
	Técnico Superior	5	100%
	Profesional Universitario	0	0%

Grafico No. 32



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

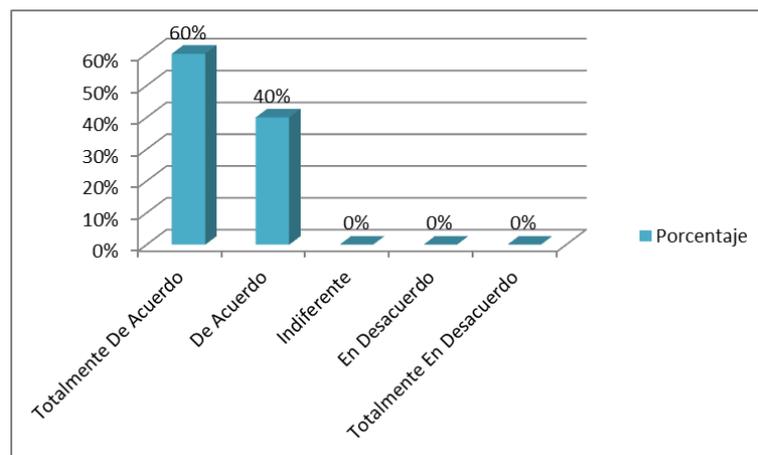
Interpretación: Según el resultado arrojado el 100% de los líderes del área de almacén, manejan un nivel de instrucción como técnico superior. El cual es el grado mínimo exigido por las políticas de la organización para desempeñarse en el cargo de supervisor de área.

1. Cuando ocurre algún error por parte de mis colaboradores, atiendo el problema de inmediato.

Cuadro No. 36 Resultado ítems No. 1

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	3	60%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 33



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

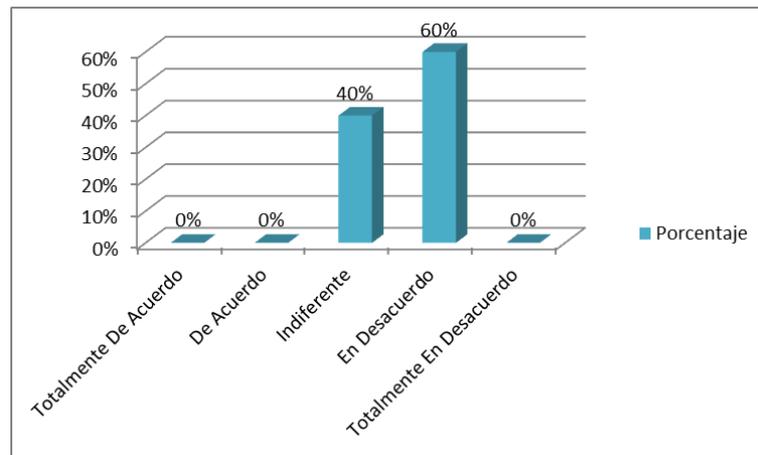
Interpretación: El 100% de los supervisores encuestados, manifiesta en total acuerdo que de existir algún error en las operaciones del día por parte de sus colaboradores, atienden de manera inmediata el problema. Este interés del supervisor por asistir en dar respuestas oportunas que minimicen las incidencias del problema presentado es un rasgo de líder situacional, este líder es aquel que posee capacidad de respuesta a la hora de presentarse cualquier tipo de situación que amerite la actuación inmediata del líder.

2. La relación con mis colaboradores es estrecha, pues me gusta involucrarme en el detalle de la operación.

Cuadro No. 37 Resultado ítems No. 2

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	2	40%
	En Desacuerdo	3	60%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 34



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

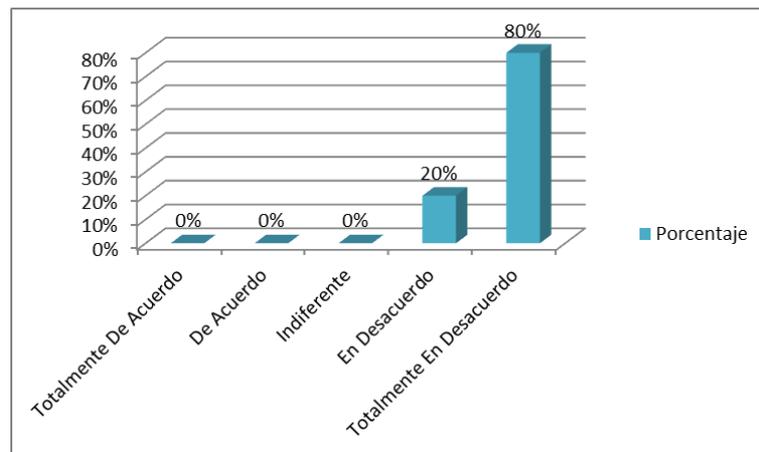
Interpretación: El 60% de los encuestados indica en desacuerdo mantener una relación estrecha con sus colaboradores que les permita involucrarse de manera detallada en la operación de trabajo, de acuerdo a este resultado los supervisores del área de almacén son líderes con poca estimación hacia su grupo de trabajo, pues al no involucrarse directamente con sus colaboradores muestran una posición rígida y de poca motivación hacia el valor de las personas.

3. Me Reúno periódicamente con los colaboradores para discutir las metas y objetivos del área.

Cuadro No. 38 Resultado ítems No. 3

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	1	20%
	Totalmente En Desacuerdo	4	80%

Grafico No. 35



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

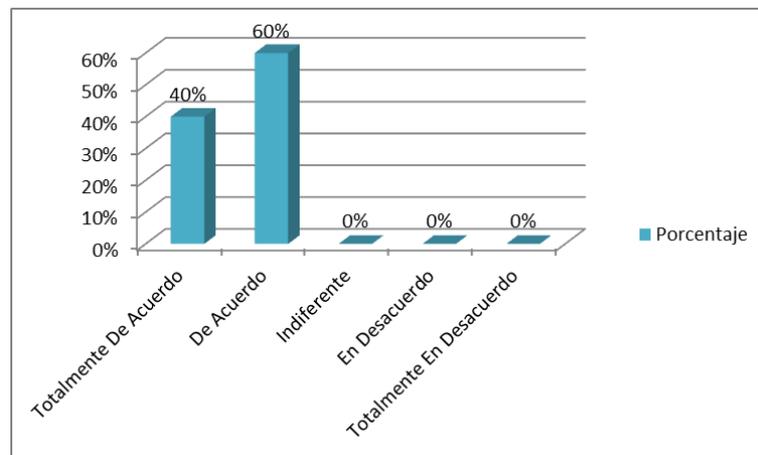
Interpretación: El 100% de los encuestados coincide en total desacuerdo que no se reúnen con sus colaboradores para discutir las metas y objetivos del área. Este resultado puede ser visto como una debilidad para la organización, debido a que el líder del área se muestra como un líder autocrático, este tipo de líder es aquel que no promueve la participación ni toma en cuenta las opiniones de sus subordinados, ya que es el propio líder quien determina las acciones que se llevaran a cabo y el poder de decisión. El liderazgo de hoy esta caracterizado por nuevas estructuras donde la autonomía reemplaza la subordinación incondicional a un superior de antaño.

4. Conozco las necesidades profesionales de mis colaboradores.

Cuadro No. 39 Resultado ítems No. 4

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 36



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

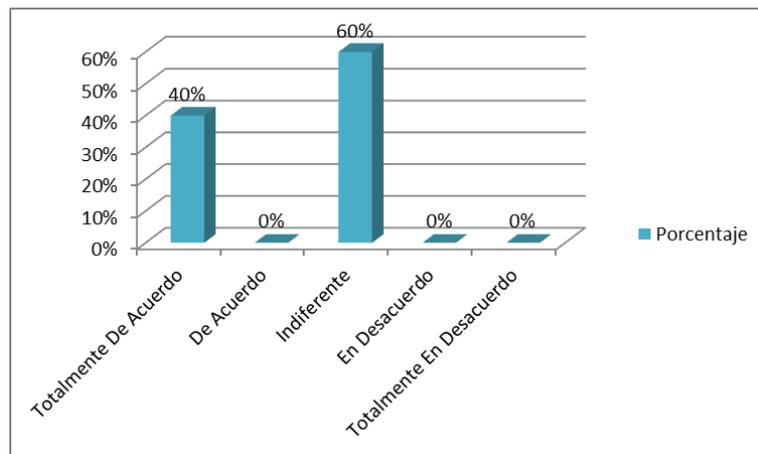
Interpretación: El 100% de los supervisores encuestados afirma, que conoce las necesidades profesionales de sus colaboradores, es decir que sabe cuales son las oportunidades de mejora de su equipo de trabajo y lo que debe reforzar. Todo líder debe conocer a su equipo de trabajo, sus fortalezas y debilidades para así poder orientar el trabajo hacia el cumplimiento de funciones y metas claras con la optimización de los recursos.

5. Me intereso por el desarrollo profesional de mis colaboradores y los motivo a superarse constantemente.

Cuadro No. 40 Resultado ítems No. 5

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	3	60%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 37



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

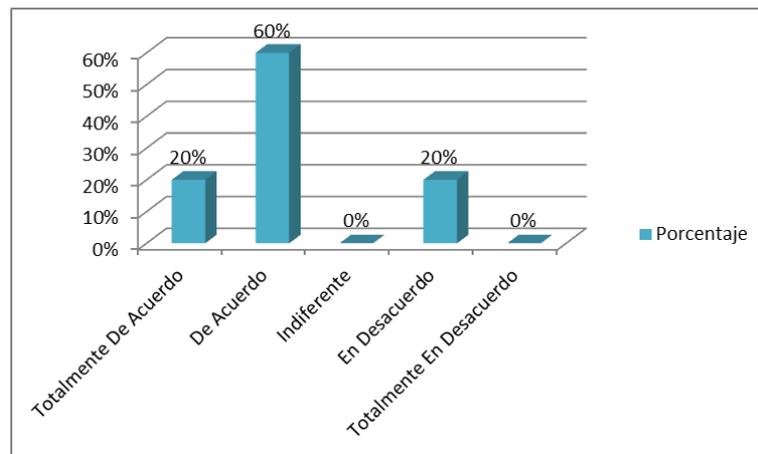
Interpretación: El 60% de los supervisores encuestados alterna indiferente a este ítem consultado, solo un 40% de los encuestados afirma totalmente de acuerdo en mostrar interés por el desarrollo profesional de sus colaboradores y motivarlos para su superación constante. Los modelos de liderazgo actuales están basados en la orientación por las personas o la producción en donde el equilibrio en ambas constantes es la clave del éxito para el rendimiento adecuado de la organización.

6. Me reúno periódicamente con los directivos y les informo sobre las necesidades de los colaboradores.

Cuadro No. 41 Resultado ítems No. 6

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	1	20%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	1	20%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 38



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

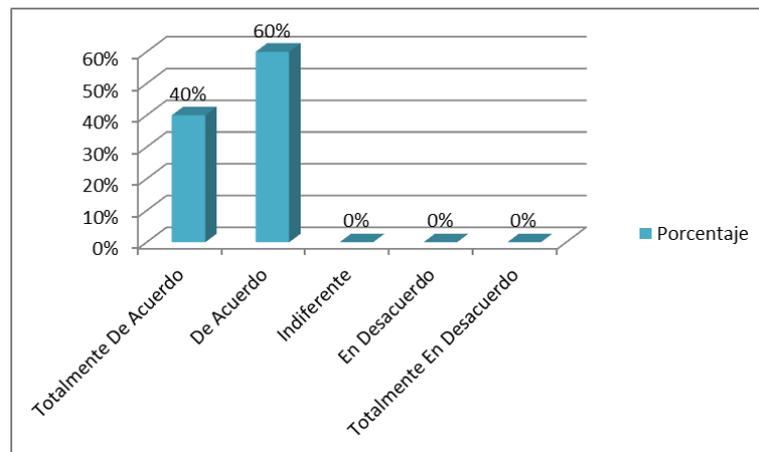
Interpretación: El 80% de los encuestados manifiesta que se reúne periódicamente con los directivos para plantearles sobre las necesidades de sus colaboradores, que afectan en parte la producción del área y a su vez a la organización.

7. Defino a mi equipo de colaboradores como un equipo que trabaja de manera conjunta y logra los resultados.

Cuadro No. 42 Resultado ítems No. 7

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 39



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

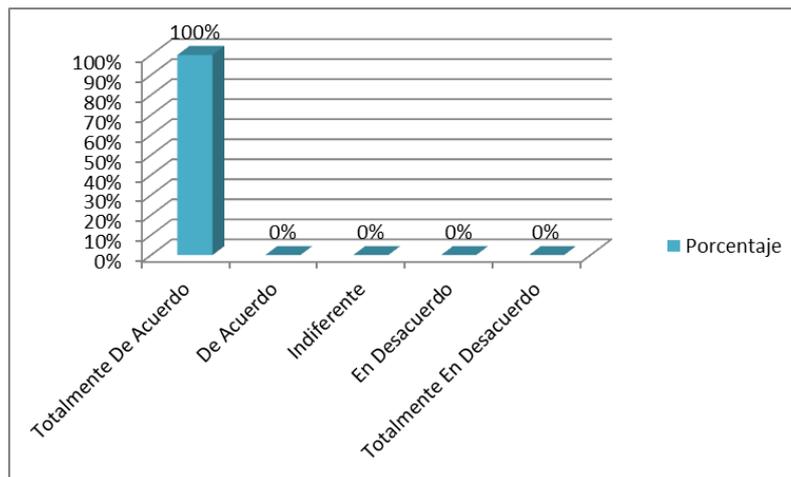
Interpretación: El 100% de los supervisores encuestados, estuvo de acuerdo en que su equipo de trabajo, es un equipo productivo e integrador que logra resultados. Es importante para las organizaciones contar con líderes y trabajadores integrales con vocación de servicio, donde el objetivo principal este en procurar la calidad de vida de su personal para así garantizar la orientación al logro.

8. Reconozco cuando no se la respuesta frente a una determinada situación, pero me comprometo a buscar la información para luego brindárselas a mis colaboradores.

Cuadro No. 43 Resultado ítems No. 8

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	5	100%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 40



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

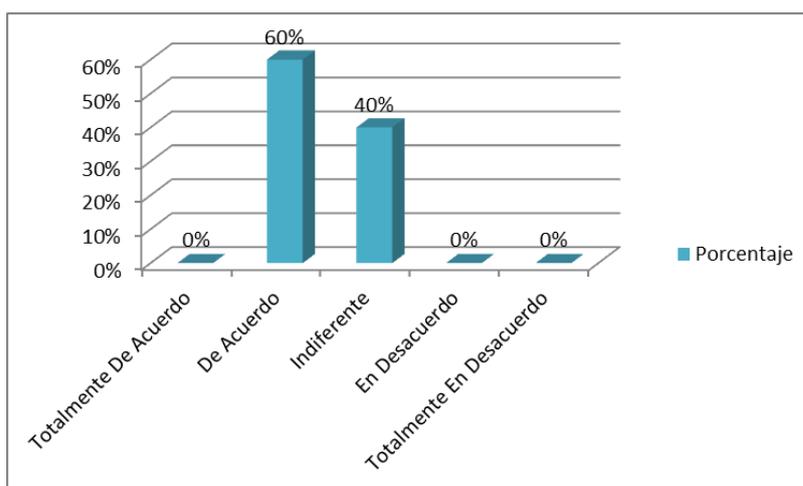
Interpretación: El 100% de los trabajadores encuestados se identifica con el ítem consultado, manifestando una conducta hacia el estilo de liderazgo democrático, el líder democrático es comprometido con su equipo de trabajo, transmite una imagen permisiva, abierta al dialogo y de un individuo que se preocupa por obtener y dar respuestas oportunas, brindando seguridad a quienes lo siguen.

9. Genero un plan de desarrollo para cerrar brechas de conocimientos y habilidades de mis colaboradores, creando acciones tales como: adiestramiento en el puesto de trabajo, planificar asistencia a algún taller relacionado a la tarea a mejorar, entre otros.

Cuadro No. 44 Resultado ítems No. 9

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	2	40%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 41



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

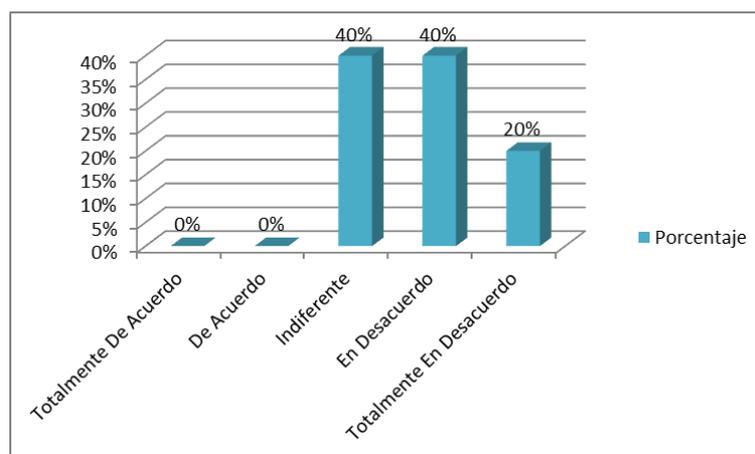
Interpretación: El 60% de los supervisores encuestados esta de acuerdo en contar con un plan de desarrollo que les permita cerrar brechas de conocimientos y habilidades de sus colaboradores, a través de acciones estratégicas como lo son las capacitaciones para el adiestramiento del puesto de trabajo, talleres de formación, entre otros recursos que sirvan para mejorar las tareas o el desempeño de funciones de los trabajadores.

10. Tengo un plan de tareas y lo desarrollo según las operaciones del día de trabajo, junto a mis colaboradores.

Cuadro No. 45 Resultado ítems No. 10

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	2	40%
	En Desacuerdo	2	40%
	Totalmente En Desacuerdo	1	20%

Grafico No. 42



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

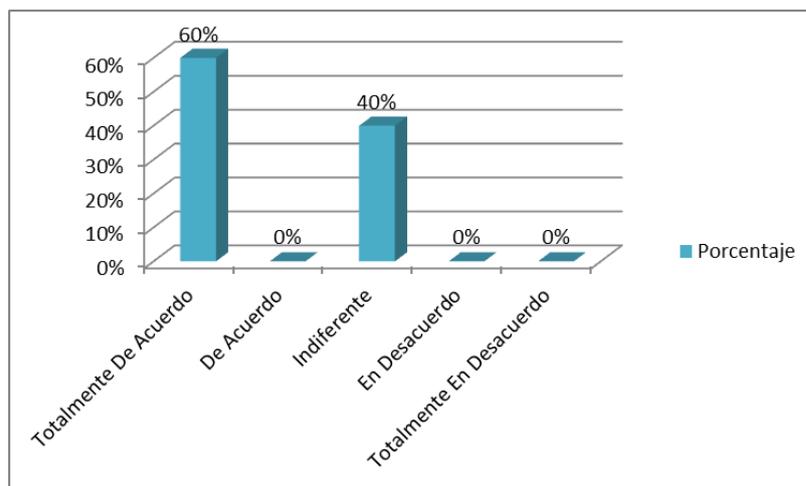
Interpretación: Existe un 60% de los supervisores encuestados alega, que no hay un plan de tareas programado para la operación de trabajo del día en relación a la asignación de tareas a sus colaboradores. El 40% restante alterna indiferente para este ítem consultado, es decir, se denota que los supervisores son líderes situacionales. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard expresa la importancia de la capacidad que debe poseer un líder para adaptarse a las circunstancias que se puedan presentar, para esta teoría el liderazgo esta firmemente afectado por la situación que emerge el líder y en la que opera.

11. Planifico con mis colaboradores, para que estos asistan a cursos y programas de formación de la empresa.

Cuadro No. 46 Resultado ítems No. 11

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	3	60%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	2	40%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 43



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

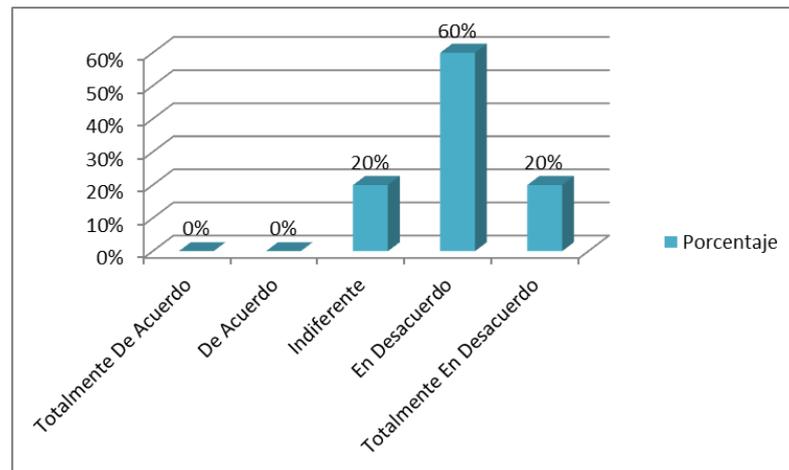
Interpretación: El 60% de los encuestados afirma que invita a sus colaboradores para que estos asistan a programas de formación brindados por la empresa, es decir que más de la mitad del 100% de los supervisores, se preocupa por que sus colaboradores reciban formación de cursos y talleres que les permitan desarrollarse personal y profesionalmente.

12. Confío en la capacidad de juicio de mis colaboradores.

Cuadro No. 47 Resultado ítems No. 12

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	1	20%
	En Desacuerdo	3	60%
	Totalmente En Desacuerdo	1	20%

Grafico No. 44



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

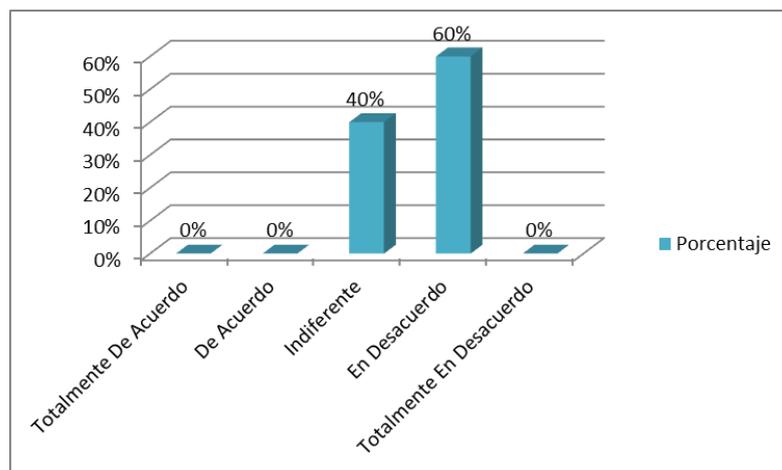
Interpretación: El 80% de los supervisores encuestados no tienen confianza en sus colaboradores. Es importante evaluar este resultado, debido a que la falta de confianza entre los líderes y sus colaboradores, es un factor importante que afecta la productividad y en consecuencia afecta al logro de objetivos del área y la organización.

13. Permiso que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor.

Cuadro No. 48 Resultado ítems No. 13

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	2	40%
	En Desacuerdo	3	60%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 45



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

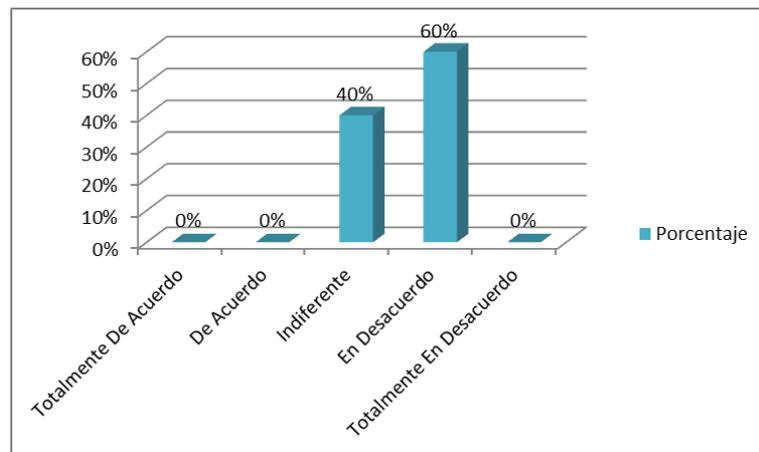
Interpretación: El 60% de los supervisores encuestados afirma que no permiten que sus colaboradores adopten una forma de trabajo diferente a la que ellos delegan y asignan. El 40% restante alterna indiferente para este ítem consultado. Si un líder no permite el desarrollo ni la participación de sus colaboradores, estarán limitando la creatividad y el talento de su equipo de trabajo quienes pueden aportar ideas de mejoras al proceso productivo del área.

14. Mantengo una relación de cercanía y muestra de aprecio con mis colaboradores.

Cuadro No. 49 Resultado ítems No. 14

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	2	40%
	En Desacuerdo	3	60%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 46



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

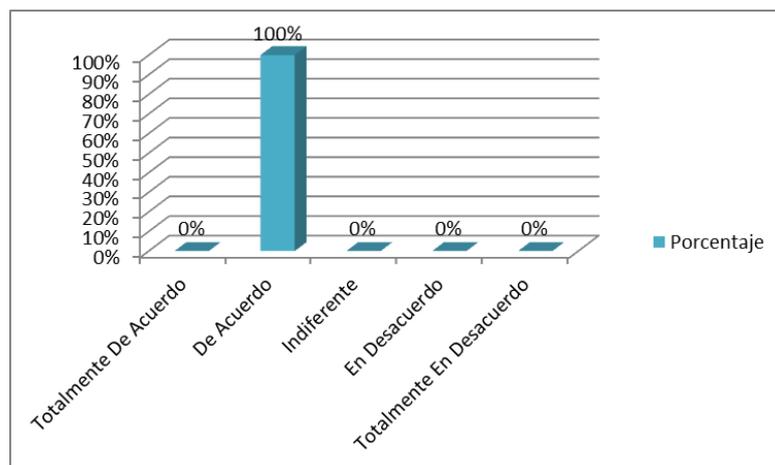
Interpretación: Un 60% de los supervisores encuestados no esta de acuerdo en mantener una relación cercana con sus colaboradores y el otro 40% le es indiferente la afirmación del ítem consultado. Si no hay una relación cercana con los colaboradores, no hay suficiente motivación en el equipo de trabajo para el rendimiento laboral. Un líder debe mostrarse interesado en sus colaboradores para fomentar la productividad en el trabajo. En un estudio de la Universidad de Michigan de las Teorías conductuales los líderes orientados al empleado, se vieron asociados a una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo, este aspecto relacionado con la motivación del personal.

15. Mi equipo cuenta con los recursos necesarios para realizar las tareas asignadas, y lograr así el cumplimiento de objetivos y metas del área.

Cuadro No. 50 Resultado ítems No. 15

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	0	0%
	De Acuerdo	5	100%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 47



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

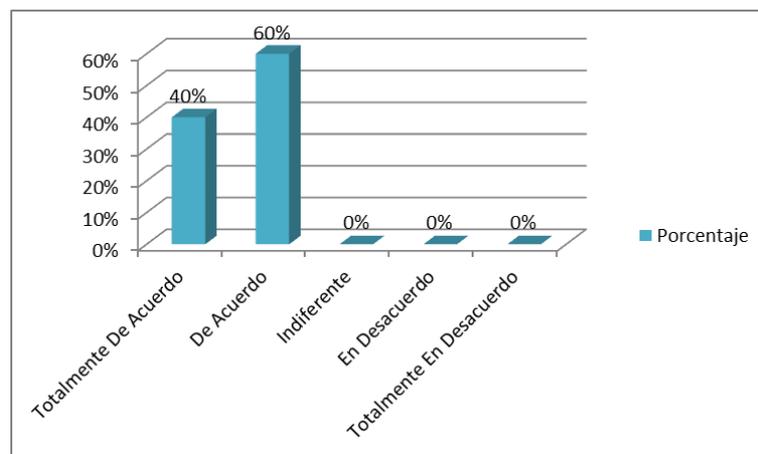
Interpretación: El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo en que brinda a su equipo de trabajo los recursos necesarios para que estos puedan desempeñar sus funciones y logren con el cumplimiento de objetivos y metas del área. Según el resultado un líder que facilita herramientas y establece que su equipo cuenta con lo necesario para lograr los objetivos, denota al líder laissez-faire o liberal, es el que deja en total libertad a sus empleados para que estos tomen las decisiones aportando solo los materiales necesarios y atendiendo a sus preguntas.

16. En muchas oportunidades he tenido que asumir tareas de mis colaboradores para garantizar el éxito de objetivos.

Cuadro No. 51 Resultado ítems No. 16

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 48



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

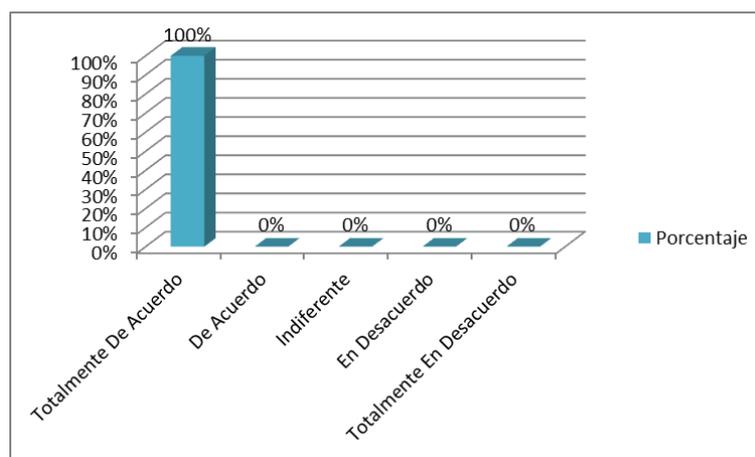
Interpretación: El 100% de los encuestados alegan que han asumido muchas veces las responsabilidades de sus colaboradores para garantizar el éxito de los objetivos planteados. Este resultado refleja la falta de compromiso por parte de los colaboradores para asumir las tareas asignadas, el líder debe promover la motivación del grupo sin necesidad de perder la autoridad. Tomar como ejemplo el estilo de liderazgo paternalista, quien promueve la participación de su grupo y los invita a participar con intercambios de ideas pero es el líder quien toma las decisiones finales.

17. Mi nivel de desarrollo profesional en relación a las habilidades, conocimientos y experticia, es óptimo acorde a las tareas y funciones del área.

Cuadro No. 52 Resultado ítems No. 17

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	5	100%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 49



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

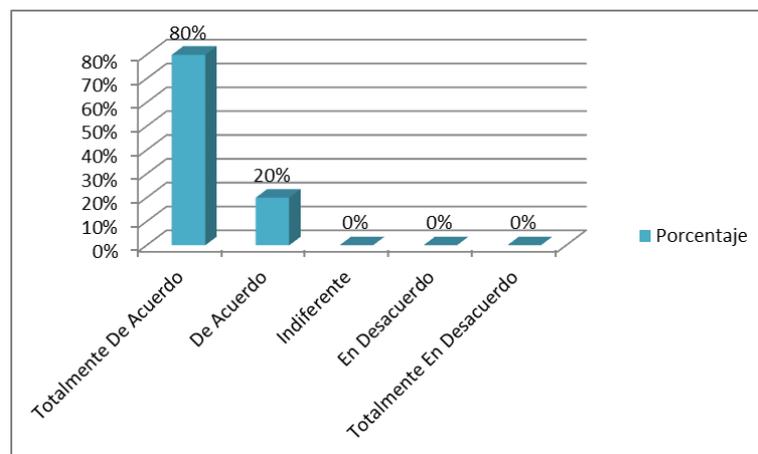
Interpretación: El 100% de los supervisores encuestados manifiestan tener un equilibrio óptimo entre su nivel de desarrollo profesional y el desarrollo de sus tareas y funciones en el área. Es decir que consideran que sus conocimientos, habilidades y experticias cumplen con el perfil requerido por su cargo para el desempeño de sus funciones. Es importante que la organización brinde formación a sus líderes y los mantenga en actualización de herramientas técnicas que faciliten al líder abordar estrategias asertivas para el manejo del grupo de trabajo.

18. Les exijo a mis colaboradores que se atengan a las normas y a la estrategia de producción.

Cuadro No. 53 Resultado ítems No. 18

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	4	80%
	De Acuerdo	1	20%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 50



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

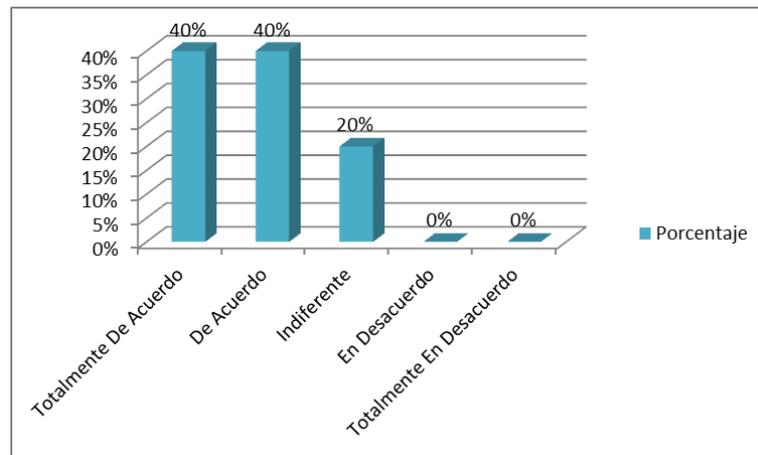
Interpretación: El 100% de los supervisores encuestados alegan la exigencia de atencencia a las normas y estrategias de producción a sus colaboradores, este puede ser un rasgo positivo en ciertas situaciones pero no en todas. Si el líder en todo momento exige pero no promueve la participación, ni toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores, estamos hablando de un líder autocrático.

19. Cuándo se presentan problemas críticos o casos complejos, tengo suficiente autonomía para tomar decisiones asertivas y resolverlos.

Cuadro No. 54 Resultado ítems No. 19

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	1	20%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 51



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

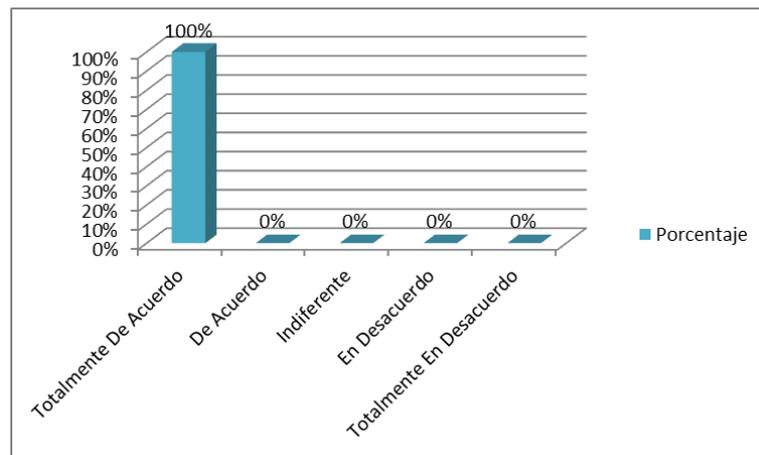
Interpretación: El 80% de los supervisores encuestados, se consideran personas autónomas en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo a la hora de presentar alguna situación crítica que requiera de respuestas oportunas y asertivas en su momento. Para Edwin Ghiselli (1950) en la Teoría de los Rasgos, la toma de decisión se encuentra dentro de las características de mucha importancia en relación con el éxito del líder.

20. Siempre doy instrucciones previas a mis colaboradores sobre sus actividades laborales.

Cuadro No. 55 Resultado ítems No. 20

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	5	100%
	De Acuerdo	0	0%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 52



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

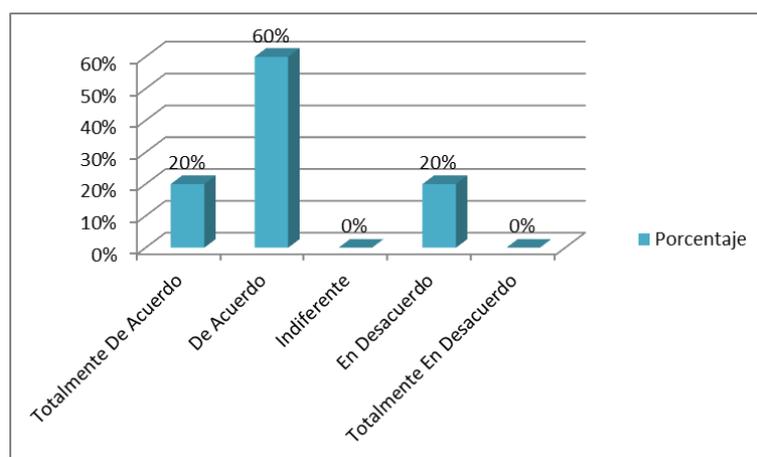
Interpretación: El 100% de los supervisores encuestados estima que ante ejecutar cualquier actividad, sus colaboradores deben recibir instrucciones previas para así asegurar la buena práctica del trabajo. Un líder debe dar instrucciones, pero también debe brindar apoyo y confianza a su trabajador, de manera que el trabajador por medio de su experiencia, determine cuales son sus tareas y aporte mayores esfuerzos.

21. Mi nivel de conocimiento y habilidades, está por encima de la asignación de mis funciones y desarrollo de tareas en el área.

Cuadro No. 56 Resultado ítems No. 21

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	1	20%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	1	20%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 53



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

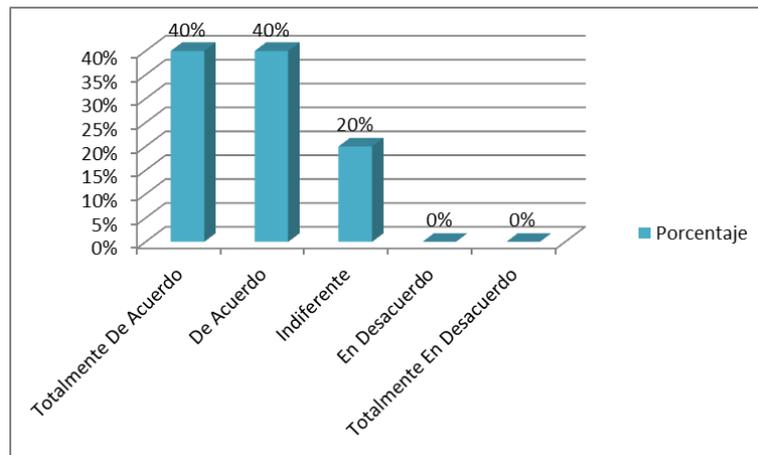
Interpretación: Un 80% de los encuestados considera que su nivel de conocimientos y habilidades es superior al desarrollo de sus tareas y funciones asignadas en el área. La organización debe evaluar las oportunidades de crecimiento que se les brinda a sus empleados, de ser este resultado como se muestra afirmativo habría que considerar el desarrollo profesional y la oportunidad de mejora para el crecimiento tanto laboral como personal de los supervisores del área de almacén y brindarles una oportunidad de desempeñarse en otras vacantes de mayor rango.

22. He tenido colaboradores que no favorecen mi planificación de trabajo.

Cuadro No. 57 Resultado ítems No. 22

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	1	20%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 54



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

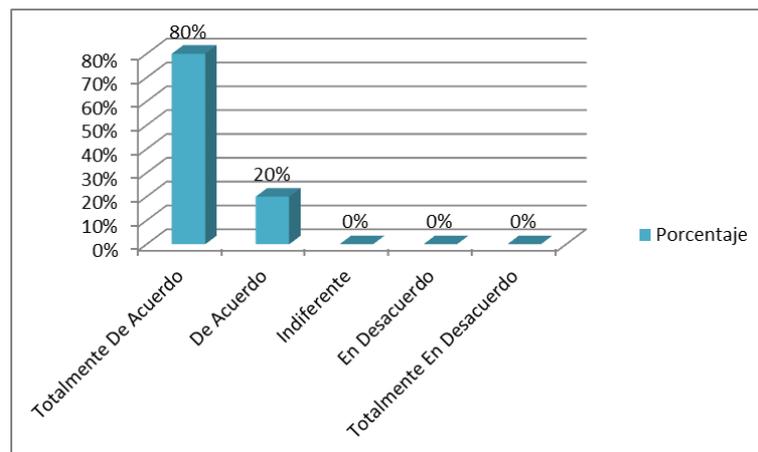
Interpretación: Un 80% de los encuestados afirma en haber tenido en su grupo de trabajo, colaboradores que dificultaban la planificación de trabajo. El ser líder presenta desafíos y la disposición a correr riesgos, las estrategias relacionan prácticas del liderazgo, pero las conductas, decisiones y valores que las producen son elementos que es necesario conocer.

23. No me permito que los colaboradores, perjudiquen la planificación de trabajo, incumpliendo con sus tareas y asignaciones.

Cuadro No. 58 Resultado ítems No. 23

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	4	80%
	De Acuerdo	1	20%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 55



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

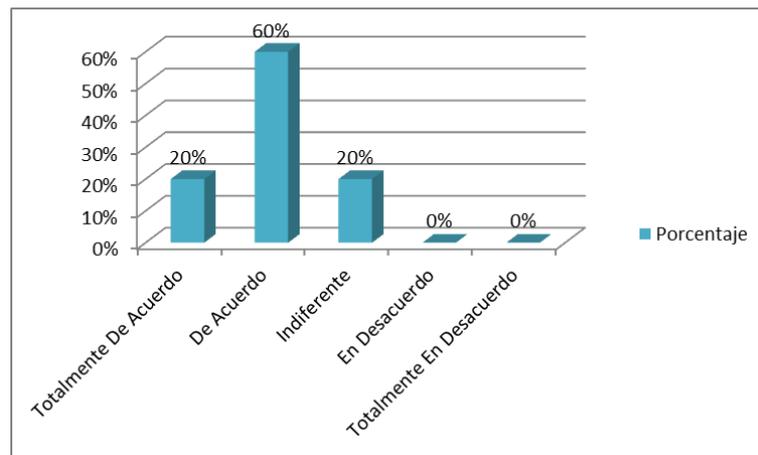
Interpretación: El 100% de los supervisores encuestados, afirman en relación al ítem consultado en no permitir el incumplimiento de tareas ni asignaciones por parte de sus colaboradores que puedan afectar la planificación de trabajo. Según estudios de la Universidad de Michigan hay una caracterización de liderazgo orientada hacia la producción donde se da un estilo centrado en el trabajo, la cual se refiere a la medida en que un líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo. El líder se dirige cerca de sus colaboradores en el cumplimiento de funciones y metas claras a medida que trabajan en lograr dichas metas.

24. Es importante para mí escuchar a los colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea necesario.

Cuadro No. 59 Resultado ítems No. 24

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	1	20%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	1	20%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 56



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

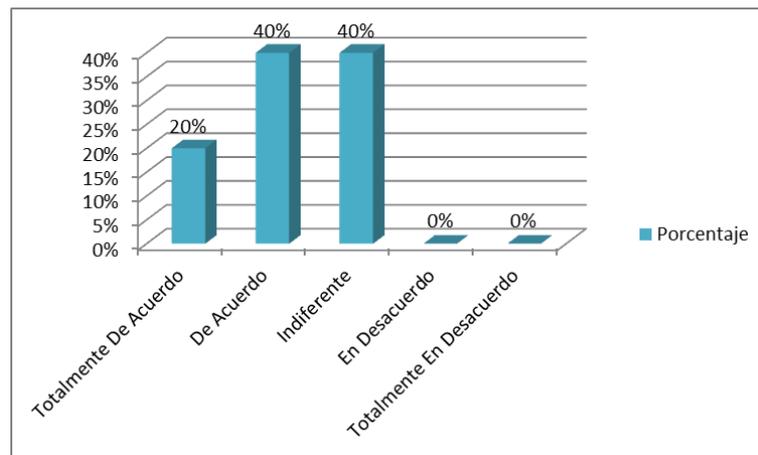
Interpretación: El 80% de los encuestados manifiesta la importancia que tiene para ellos el escuchar a sus colaboradores y compañeros y prestarles su apoyo de ser necesario. Para este resultado los supervisores se muestran como líderes democráticos, el líder democrático transmite una imagen más permisiva, abierta al diálogo y de un individuo que se preocupa por las problemáticas de terceros.

25. Se hace habitual que, las personas de mi entorno acepten y sigan mis ideas y opiniones.

Cuadro No. 60 Resultado ítems No. 25

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	1	20%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	2	40%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 57



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

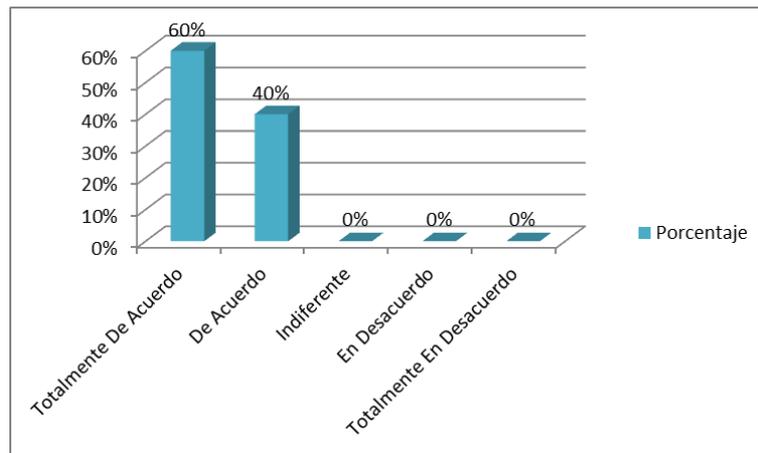
Interpretación: El 60% de la muestra consultada afirma lo expuesto en el ítem, lo que expresa el resultado es que los líderes del área en su mayoría son líderes con una caracterización de seguridad y confía en sí mismos y en lo que hacen, por lo general los líderes que son caracterizados por estas cualidades representan una importante e influyente capacidad de liderazgo. Para la teoría de los rasgos de Ralph Stogdill (1940) Muchos líderes parecen ser caracterizados por su gran confianza en sí mismo, honradez, integridad, creatividad e iniciativa.

26. Animo a mis colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados.

Cuadro No. 61 Resultado ítems No. 26

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	3	60%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 58



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

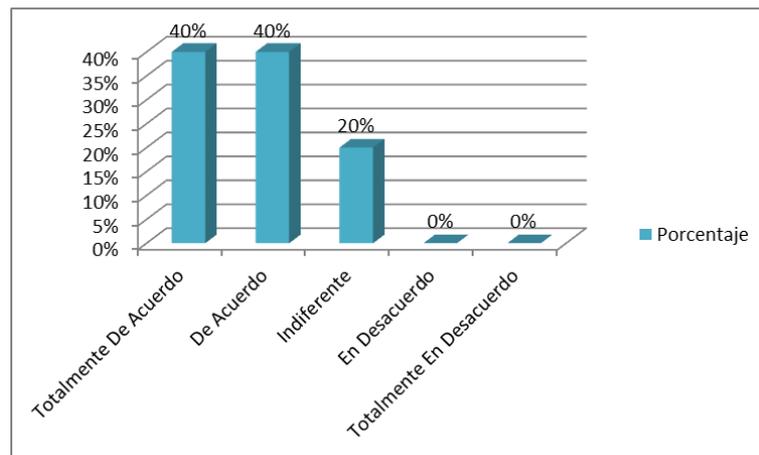
Interpretación: El 100% de los encuestados coincide con brindar ánimo a sus colaboradores para superar los estándares de rendimiento alcanzados, este resultado nos muestra una característica del tipo de líder paternalista; según este estilo de liderazgo, los líderes de este estilo promueven la motivación dentro de su equipo de trabajo, determinando cuales serán los objetivos del grupo.

27. Frecuentemente doy reconocimiento a mis colaboradores por un trabajo bien hecho.

Cuadro No. 62 Resultado ítems No. 27

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	1	20%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 59



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

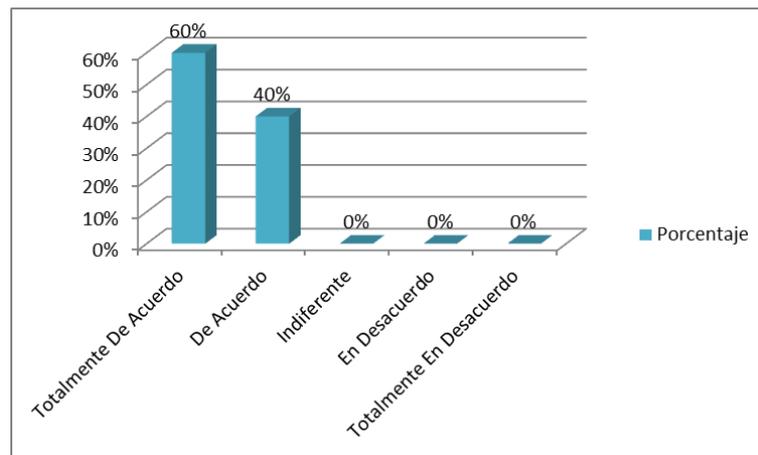
Interpretación: El 80% del total de los encuestados afirma que da reconocimiento a sus colaboradores cada vez que se logra un buen trabajo. Solo un 20% respondió indiferente ante el ítem consultado. Un líder que reconoce el esfuerzo y valora la productividad de sus trabajadores, es el tipo de líder que siempre busca mantener relaciones de confianza mutua respecto a sus colaboradores, cooperación entre el grupo de trabajo, lo que puede llevar al supervisor a mantener la cohesión del grupo, logrando así un mayor rendimiento laboral.

28. Mantengo a mi equipo bien organizado y con una distribución de tareas que permite el rendimiento de producción día a día.

Cuadro No. 63 Resultado ítems No. 28

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	3	60%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 60



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

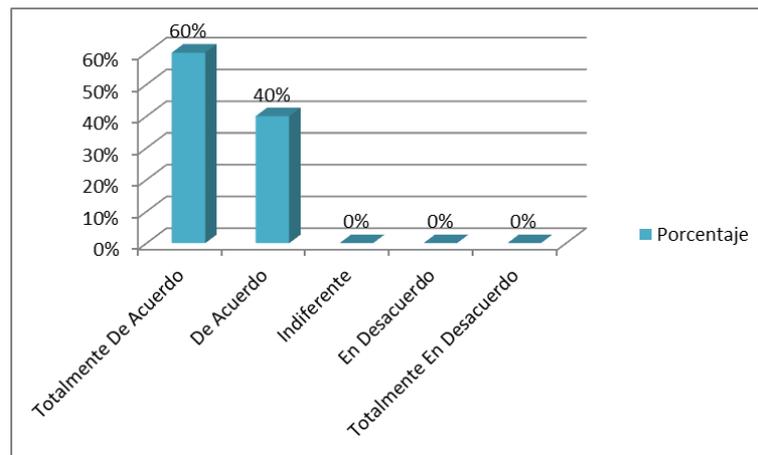
Interpretación: El total de la muestra encuestada afirma en un 100% que mantiene una distribución de tareas y una organización de trabajo en equipo que permite un rendimiento efectivo de la producción diaria. En resultado a esta afirmación, en el estudio de la Universidad Estatal de Ohio, según las Teorías Conductuales, para determinar los estilos de liderazgo efectivos, existe una dimensión llamada estructura de inicio donde el líder define y estructura su rol y el de los empleados para alcanzar metas, organizando el trabajo en grupo y las relaciones laborales asignando tareas concretas.

29. Hago seguimiento con frecuencia de los planes del área en relación al desempeño de mis colaboradores.

Cuadro No. 64 Resultado ítems No. 29

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	3	60%
	De Acuerdo	2	40%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 61



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

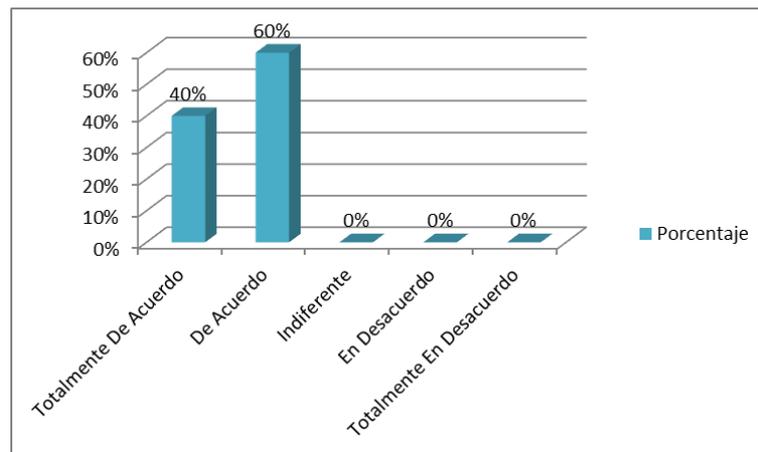
Interpretación: El 100% de los encuestados responde al ítem consultado alternando un 60% totalmente de acuerdo y el otro 40% de acuerdo respecto al seguimiento empleado a las labores desempeñadas por los trabajadores del área. En base a este resultado, podemos concluir que los supervisores del área de almacén mantienen una posición de dirección frente a sus colaboradores, dándole un seguimiento frecuente a los planes del área para asegurar el buen desempeño de las funciones de los trabajadores, lo que denota que los líderes de área de la organización buscan la máxima eficiencia en la producción reflejando poco interés por las personas.

30. Manejo y ejecución de comportamientos de apoyo y dirección para invitar al equipo a dar lo mejor de sí mismos.

Cuadro No. 65 Resultado ítems No. 30

Total Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente De Acuerdo	2	40%
	De Acuerdo	3	60%
	Indiferente	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Totalmente En Desacuerdo	0	0%

Grafico No. 62



Autoras: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

Interpretación: El 100% de los encuestados muestran una afirmación positiva en respuesta al ítem consultado donde un 40% indica totalmente de acuerdo y el 60% solo de acuerdo. Es importante para un líder manejar conductas que apuesten hacia la motivación de los trabajadores y hacia la orientación de logros, si un trabajador se siente motivado siempre estará dispuesto a dar lo mejor de sí y por ende se hará más efectivo el cumplimiento de objetivos y metas dentro del área y la organización.

Posterior al análisis de los instrumento de recolección de datos, se procedió a identificar las debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo que prevalece en los supervisores del área de almacén de la empresa en estudio, la cual se identificó como estilo de liderazgo Autocrático.

Cuadro N° 66: Debilidades y Fortalezas del Estilo Liderazgo Autocrático

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Puede ser frustrante y estresante para los trabajadores	Se consiguen resultados a corto plazo
Los trabajadores proactivos o con mucha experiencia pueden acabar sintiéndose desmotivados	Hay un control total sobre todo el proceso
No hay participación activa de los trabajadores, únicamente cumplimiento de tareas.	Se mantiene la confidencialidad de información que no puede ser suministrada sin cautela.
Se puede crear un ambiente de miedo y resentimiento por parte de los trabajadores	Se cumplen los reglamentos de la organización
Ausencia de ideas frescas por parte de los trabajadores.	Es efectivo al momento de tomar decisiones rápidas
Toda la responsabilidad recae sobre él, ya que los trabajadores únicamente cumplen sus órdenes.	Capacidad de expresar sus ideas de forma directa
Genera competitividad entre los trabajadores, a tal punto que en vez de colaborar entre sí, pueden llegar a sabotearse	Al ser tan minucioso con la ejecución del trabajo, garantiza resultados de alta calidad

Fuente: Dimas, I; Vitriago, A (2016)

CONCLUSIONES

Una vez completada la investigación y en base a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los 141 colaboradores y 5 supervisores del área de almacén de la empresa objeto de estudio, se procede a dar las conclusiones de los objetivos planteados:

En cuanto al primer objetivo de la investigación, el cual se refiere a la descripción de las características del estilo de liderazgo de los supervisores del área de almacén, se concluye que el estilo de liderazgo predominante es el de líder autocrático, según las respuestas obtenidas de la muestra a quienes se aplicó un cuestionario diseñado para tal fin, resultando las siguientes características:

1. Los Supervisores toman todas las decisiones, no les brinda la oportunidad a los colaboradores de dar opiniones o aportar soluciones a los problemas.
2. Los Supervisores no comparten toda la información, únicamente les indican a los colaboradores el trabajo que deben realizar sin indicarle la importancia del mismo para la organización.
3. Los colaboradores deben cumplir a cabalidad y sin errores con las normas de seguridad y procedimientos de trabajo suministrados por el supervisor.
4. Los supervisores poseen una estricta planificación de trabajo, que los colaboradores deben cumplir de manera precisa.

5. Los supervisores planifican con exactitud en conjunto con el área de Recursos Humanos los entrenamientos que debe recibir su personal anualmente.
6. Los colaboradores deben necesariamente consultar a su supervisor antes de ejecutar la tarea de manera diferente.
7. El supervisor inspecciona de manera constante el trabajo de los colaboradores.
8. En muy pocas ocasiones los supervisores brindan apoyo en el trabajo desempeñado por los colaboradores.
9. Los supervisores no muestran interés por los problemas personales que puedan estar presentando los colaboradores.
10. El supervisor no le ofrece la oportunidad a los colaboradores de desempeñarse en otras funciones dentro del área de trabajo.

Cada una de estas características ratifica que los supervisores del área de almacén, son jefes que les gusta dar órdenes, y están orientados al cumplimiento de la producción y no cultivan la relación entre sus trabajadores, la comunicación es netamente para ordenar, ya que supone que los trabajadores están motivados e involucrados con lo que hacen. Este estilo de liderazgo como se detalla por Blacke y Mouton en el capítulo II (ver cuadro N° 1) está orientado en el estilo 9.1 autoridad-tarea, donde expresa que el líder está dirigido a una administración orientada a la tarea, donde se busca la maximización de la eficiencia en la producción reflejando poco interés por las personas. Así mismo estos autores indican que la mejor forma de liderazgo es el estilo 9.9 administración en equipo, donde existe un alto interés por la producción pero también por las personas, ya que estos autores argumentaban que este estilo era el estilo eficaz, ya que causaba

en los trabajadores una mejor actuación, menos ausentismo así como gran satisfacción, generando el logro eficiente de las metas y objetivos a alcanzar.

Cuando hablamos de liderazgo, no solo debemos enfocarnos en las características propias de un líder, sino también en las cualidades de los seguidores del líder. Denotemos que los líderes son reflejo de sus seguidores y viceversa, dentro de los resultados de la presente investigación los colaboradores del área de almacén en su mayoría respondió de forma negativa a la pregunta: ¿La remuneración que recibo está acorde con las funciones que realizo?; este ítem nos ayudó a medir el grado de satisfacción de los trabajadores en relación a las funciones que desempeñan, si un trabajador no se encuentra cómodo o a gusto con su trabajo, la empresa debe evaluar el porqué de esta razón, ya que los trabajadores son el pilar productivo de la empresa, y la misma deberá velar por las condiciones favorables e idóneas para el desempeño de las funciones de los trabajadores.

Por otra parte tenemos que si el estilo de liderazgo prevaleciente, como en esta investigación es el estilo autocrático, los trabajadores no cambiarán su actitud ante la interrogante mencionada en el párrafo anterior y por consiguiente será menos fácil mejorar las conductas desfavorables de los trabajadores dentro de la organización. No existe un modelo o estilo único de liderazgo para cada organización, pero si cada estilo de liderazgo se pueda adoptar para determinadas situaciones que se le presenten a un líder en su área de trabajo.

Para el segundo objetivo planteado, el cual refería a la identificación de las debilidades y fortalezas del estilo de liderazgo presente en los supervisores del área de almacén, y de acuerdo a lo indicado en las conclusiones del objetivo N° 1 donde se identificó el estilo de liderazgo Autocrático, se indica lo siguiente:

Basándose en las debilidades y fortalezas encontradas y detalladas en el cuadro N° 66, donde se puede observar que los líderes autocráticos a pesar de tener la capacidad de obtener resultados a corto plazo, tomar decisiones rápidas y tener un control total sobre el proceso, pueden a su vez causar en los trabajadores estrés, desmotivación y una baja en la proactividad de los mismo, ya que no se sienten con la confianza de ejecutar sus tareas con libertad ni de expresar sus opiniones al momento de presentarse algún inconveniente en el proceso.

Adicionalmente es importante destacar que en los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se encontró que existe un 60% de los trabajadores que se sienten desmotivados al momento de hacer su trabajo, sin embargo a pesar de esta cifra también se encontró que el 90% de los trabajadores se siente parte de la organización y que aun el 43% está dispuesto a realizar tareas adicionales a sus funciones, se pudiera decir que si el líder implementara entre sus estrategias de trabajo manejar su liderazgo de acuerdo al estilo 9.9 administración en equipo, de Blacke y Mouton denotando el interés por las personas se pudiera lograr con efectividad el cumplimiento de metas y logro de objetivos, ya que el 93% de los trabajadores aseguró que los supervisores no muestran interés por sus problemas personales, lo cual es otra de las causas de desmotivación de los mismos.

En base al tercer objetivo, el cual refería a sugerir acciones que permitan mejorar el estilo de liderazgo en los supervisores del área de almacén en una empresa ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, se indica que dichas recomendaciones se encuentran detalladas en el siguiente punto.

RECOMENDACIONES

Luego de analizados los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados al personal involucrado, se sugieren las siguientes recomendaciones a fin de brindar a la organización una visión general de las posibles mejoras a emplear para el buen desarrollo de sus procesos, Así como también cumplir con el tercer objetivo de la presente investigación.

- ❖ Incentivar a los trabajadores a través de reconocimientos por su buen desempeño, brindarles la oportunidad de crecimiento dentro y fuera de la organización, hacerles ver el rol fundamental que cumplen en la empresa, para esta manera transmitir compromiso, responsabilidad, confianza.
- ❖ Basado en el buen funcionamiento de los procesos, evaluar las funciones ejercidas por los colaboradores y crear un plan de acción que permita enfocar a los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas sin distracciones de otras actividades que no vayan en armonía con su puesto de trabajo.
- ❖ Mejorar los medios de comunicación, realizando charlas, reuniones informales sobre comunicación asertiva, entre otros, para de esta forma lograr una comunicación efectiva entre los supervisores y colaboradores y poder funcionar mejor.
- ❖ Asegurar que las instrucciones y tareas dadas se entiendan, así como también supervisar y no controlar, indicándoles de forma detallada y precisa el plan de trabajo diario, a manera de brindarles confianza a los trabajadores.

- ❖ Formar constantemente a los supervisores en cuanto al trabajo en equipo y a la mejora de las relaciones interpersonales con sus trabajadores, y de esta manera mejorar el estilo de liderazgo aplicado por el personal supervisor.
- ❖ Desarrollar programas de capacitación en el puesto de trabajo que permitan refrescar las funciones y responsabilidades de los colaboradores, manteniendo a los trabajadores actualizados del cumplimiento de sus labores y tareas.
- ❖ Planificar y desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional a los supervisores que permitan incrementar sus competencias en sus respectivas áreas y prepararse para la promoción a cargos de mayor jerarquía.
- ❖ Evaluar el tiempo de antigüedad que tienen los trabajadores en su puesto de trabajo, motivando con esto las prácticas de rotación del personal ya que existen estudios que demuestran que el tiempo prolongado en un puesto de trabajo produce el síndrome llamado burnout (quemado), que genera la desmotivación hacia la actividad. Adicionalmente con la rotación del personal se logra que los trabajadores tengan una visión de todo el proceso de trabajo.
- ❖ Se recomienda a los supervisores, incluir en su planificación espacios de tiempo para reunirse con los colaboradores y discutir ideas y sugerencias para mejorar las prácticas laborales en el desempeño de sus funciones.
- ❖ Brindar confianza a los colaboradores, en función a la ejecución de sus tareas. Buscar oportunidades en donde los colaboradores se proporcionen dirección y apoyo entre sí.

- ❖ Brindar empoderamiento a los trabajadores tomando en cuenta las buenas ideas generadas por ellos mismos en la solución de problemas, así tendrán mayor seguridad en la ejecución de sus funciones y se sentirán más comprometidos con la organización.

- ❖ Emplear programas recreativos extramuros que permitan una mayor integración entre los supervisores y colaboradores, dándose a conocer cada uno como individuo, lo que traerá consigo un mejor ambiente de trabajo dentro de la organización.

- ❖ Dar a conocer a los trabajadores los valores, metas y objetivos de la organización, ya que esto es una de las tareas fundamentales para ejercer un buen liderazgo dentro de la organización.

- ❖ Fomentar programas de formación para los trabajadores tanto supervisores como colaboradores, para estimular ambas partes, indicando la importancia que ejerce la influencia del líder en sus colaboradores para la empresa y el éxito de esta si el mismo realiza sus funciones correctamente.

Por otro lado las investigadoras basándose en las bibliografías consultadas y a los resultados obtenidos manifiestan que el mejor estilo de liderazgo será aquel que pueda satisfacer las necesidades de sus colaboradores, mientras aporta mejoras en las prácticas productivas, y brinde crecimiento personal así como desarrollo profesional a los supervisores, quienes se desenvuelven como líderes del área de almacén de la empresa, ya que el estilo de liderazgo adecuado será aquel que responda de manera positiva a las dificultades que se le presenten.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidas (2006). **El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme. Caracas.

Belestrini, M. (2001). **Cómo se elabora un proyecto de investigación.** 5ta. Edición Editorial BL, Consultores Asociados. Caracas Venezuela.

Bisnati, G. y Duran A. (1998). **“Incidencias de la Percepción del Estilo de Liderazgo Supervisorio en la Satisfacción de los Trabajadores”** trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales (Industriologo) presentado en la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9029.pdf>. Consultado: 2015, Junio 06.

Bennis, W. (1999). **“El fin del Liderazgo”** Organizational Dynamics, 28 (1), 71-80. Los Ángeles California.

Casadiago, V. Heredia, L. y Vegas, E. (2011). **“Estilos de Liderazgo de los Supervisores de Producción de una Empresa del Sector Alimentos”** trabajo de grado para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales, presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Chávez (2007). **Introducción a la Investigación Educativa.** Maracaibo.

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

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La Investigación social en proceso: Ejercicios y Respuestas.** 3ra. Edición. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Gómez, Carlos (2000). **“Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes”** (Cuaderno Hispanoamericano de Psicología, vol.2 n°. 2, 61-77).

Disponible:http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf.

Consultada: 2015, Junio 06.

Hernández y Otros (2000). **“Metodología de la investigación”**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hersey y Blanchard (1998). **“Liderazgo Situacional”**. Editorial Mc Graw Hill, Octava edición. México.

Leal, K. y Machado, M. (2011). **“Análisis de los Estilos de Liderazgo en el Departamento de Producción de una Empresa de Alimentos Concentrados para Animales. Ubicada en Bejuma Estado Carabobo”** trabajo de grado para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales, presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Montilla, S. (2008). **“Estilos de Liderazgo Prevaliente en los Supervisores de la Empresa POLYSACO, S.A. Según el Enfoque de Hersey y Blanchard”** trabajo de post-grado presentado para optar al grado de Especialista en Gerencia Empresarial, presentado en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela.

Ramírez, Marbelis (2006). **“Estilos de Liderazgo y sus Enfoques Gerenciales (una aproximación teórico-metodológica para el análisis de la dirección organizacional)”** trabajo de grado para optar por el título de Magister en Orientación, Mención Laboral, presentado en la Universidad del Zulia, Venezuela.

Robbins, Stephen (2005). **“Comportamiento Organizacional”**. Editorial Pearson. F.C. Mexico, D.F.

Tamayo y Tamayo (2003). **“Proceso de la Investigación Científica”**. Editorial Noriega Editores, Cuarta Edición. México.

Universidad de Carabobo (2011). **“Normativa para los trabajos de investigación de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Bárbula.

ANEXOS

ANEXO 1



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



CUESTIONARIO

Estimado (a):

A continuación se presenta el siguiente cuestionario, correspondiente a la Investigación titulada: **“Estilos de Liderazgo Prevalcientes en los Supervisores del Área de Almacén de una empresa del Sector Refrescos y Bebidas no Carbonatadas ubicada en Valencia, Estado-Carabobo”**.

La información aportada es de carácter confidencial y no requiere de su identificación personal, la misma está dirigido a los colaboradores del área de almacén de la empresa objeto de estudio, el cual permitirá recabar información y en función de esta, elaborar recomendaciones que contribuyan con las investigadoras a concluir la investigación para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Anticipadamente se agradece su participación, con la cual se nutrirá el contenido de la investigación.

INSTRUCCIONES

1. Lea detalladamente cada afirmación suministrada.
2. Indique con una equis (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.
3. Seleccione sólo una alternativa de respuesta, por cada afirmación.
4. Se le pide responder todas las afirmaciones.
5. Para fines de este instrumento no es necesaria su identificación.
6. Si necesita alguna orientación, solicítela a las investigadoras, que con gusto lo atenderán.



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



CUESTIONARIO

A continuación se le presentan un grupo de afirmaciones para que las responda colocando una (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.

Ítems	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me siento parte de la organización.					
2	La remuneración que recibo está acorde con las funciones que realizo.					
3	Me veo en la organización en los próximos 10 años.					
4	Realizo tareas adicionales a mis funciones.					
5	Recibo incentivos por el cumplimiento de metas.					
6	Me siento cómodo en el desarrollo de mis funciones.					
7	Mis compañeros de trabajo ejecutan sus tareas de manera efectiva.					
8	El trabajo que realizo es importante para el cumplimiento de metas.					
9	Desarrollo únicamente las tareas que son mi responsabilidad.					
10	Mis evaluaciones de desempeño han sido "muy buenas".					
11	Los beneficios que ofrece la empresa contribuyen a la mejora de mi calidad de vida.					
12	Poseo información completa sobre las funciones y responsabilidades que exige mi cargo.					



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



CUESTIONARIO

A continuación se le presentan un grupo de afirmaciones para que las responda colocando una (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.

Ítems	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13	El supervisor nos reúne para escuchar nuestras opiniones y sugerencias al momento de presentarse un problema.					
14	Recibo ayuda u orientación del supervisor para las ejecuciones de mis tareas.					
15	El supervisor me ofrece la oportunidad de ocupar otras vacantes.					
16	El supervisor se reúne periódicamente con los trabajadores para analizar los resultados obtenidos.					
17	El supervisor pone en práctica las recomendaciones y sugerencias del grupo de trabajo.					
18	Cuento con un plan de trabajo definido por mi supervisor.					
19	Solicito la opinión de mi supervisor antes de ejecutar de manera diferente mi trabajo.					
20	El supervisor hace seguimiento constante en el desarrollo de mi trabajo rutinario.					
21	Tomo decisiones en mi área de trabajo cuando se me presenta algún problema.					
22	El supervisor me permite participar en la toma de decisiones en mi área de trabajo.					
23	El supervisor comunica los objetivos y metas de la organización de manera efectiva.					



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



CUESTIONARIO

A continuación se le presentan un grupo de afirmaciones para que las responda colocando una (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.

Ítems	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24	El supervisor me proporciona los implementos de protección personal exigidos para el cumplimiento de mis funciones.					
25	El supervisor crea grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades planificadas.					
26	El supervisor planifica el entrenamiento que voy a recibir anualmente.					
27	Frecuentemente doy reconocimiento cuando un colaborador logra su trabajo bien hecho					
28	El supervisor me ofrece la oportunidad para mi formación profesional.					
29	El supervisor se interesa por la solución de mis problemas personales.					
30	El supervisor da las instrucciones necesarias para que el trabajo se desarrolle adecuadamente.					

Gracias por su Colaboración...

ANEXO 2



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



CUESTIONARIO

Estimado (a):

A continuación se presenta el siguiente cuestionario, correspondiente a la Investigación titulada: **“Estilos de Liderazgo Prevalcientes en los Supervisores del Área de Almacén de una empresa del Sector Refrescos y Bebidas no Carbonatadas ubicada en Valencia, Estado-Carabobo”**.

La información aportada es de carácter confidencial y no requiere de su identificación personal, la misma está dirigido a los Supervisores del área de almacén de la empresa objeto de estudio, el cual permitirá recabar información y en función de esta, elaborar recomendaciones que contribuyan con las investigadoras a concluir la investigación para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Anticipadamente se agradece su participación, con la cual se nutrirá el contenido de la investigación.

INSTRUCCIONES

1. Lea detalladamente cada afirmación suministrada.
2. Indique con una equis (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.
3. Seleccione sólo una alternativa de respuesta, por cada afirmación.
4. Se le pide responder todas las afirmaciones.
5. Para fines de este instrumento no es necesaria su identificación.
6. Si necesita alguna orientación, solicítela a las investigadoras, que con gusto lo atenderán.



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



CUESTIONARIO

A. Indique su antigüedad en la empresa (marque con una X donde corresponda)							
0 a 6 meses		1 a 3 años		4 a 6 años		Más de 6 años	

B. Señale su nivel de Instrucción Académica (marque con una X donde corresponda)							
Ciclo Básico		Bachiller		Técnico Superior		Profesional Universitario	

A continuación se le presentan un grupo de afirmaciones para que las responda colocando una (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.

Ítems	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Cuando ocurre algún error por parte de mis colaboradores, atiendo el problema de inmediato.					
2	La relación con mis colaboradores es estrecha, pues me gusta involucrarme en el detalle de la operación.					
3	Me Reúno periódicamente con los colaboradores para discutir las metas y objetivos del área					
4	Conozco las necesidades profesionales de mis colaboradores.					
5	Me intereso por el desarrollo profesional de mis colaboradores y los motivo a superarse constantemente.					
6	Me reúno periódicamente con los directivos y les informo sobre las necesidades de los colaboradores					



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



CUESTIONARIO

A continuación se le presentan un grupo de afirmaciones para que las responda colocando una (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.

Ítems	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7	Defino a mi equipo de colaboradores como un equipo que trabaja de manera conjunta y logra los resultados.					
8	Reconozco cuando no se la respuesta frente a una determinada situación, pero me comprometo a buscar la información para luego brindárselas a mis colaboradores.					
9	Genero un plan de desarrollo para cerrar brechas de conocimientos y habilidades de mis colaboradores, creando acciones tales como: adiestramiento en el puesto de trabajo, planificar asistencia a algún taller relacionado a la tarea a mejorar, entre otros.					
10	Tengo un plan de tareas y lo desarrollo según las operaciones del día de trabajo, junto a mis colaboradores.					
11	Planifico con mis colaboradores, para que estos asistan a cursos y programas de formación de la empresa.					
12	Confío en la capacidad de juicio de mis colaboradores					
13	Permito que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor					
14	Mantengo una relación de cercanía y muestra de aprecio con mis colaboradores.					
15	Mi equipo cuenta con los recursos necesarios para realizar las tareas asignadas, y lograr así el cumplimiento de objetivos y metas del área.					



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



CUESTIONARIO

A continuación se le presentan un grupo de afirmaciones para que las responda colocando una (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.

Ítems	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16	En muchas oportunidades he tenido que asumir tareas de mis colaboradores para garantizar el éxito de objetivos.					
17	Mi nivel de desarrollo profesional en relación a las habilidades, conocimientos y experticia, es óptimo acorde a las tareas y funciones del área.					
18	Les exijo a mis colaboradores que se atengan a las normas y a la estrategia de producción.					
19	Cuándo se presentan problemas críticos o casos complejos, tengo suficiente autonomía para tomar decisiones asertivas y resolverlos.					
20	Siempre doy instrucciones previas a mis colaboradores sobre sus actividades laborales.					
21	Mi nivel de conocimiento y habilidades, está por encima de la asignación de mis funciones y desarrollo de tareas en el área.					
22	He tenido colaboradores que no favorecen mi planificación de trabajo.					
23	No me permito que los colaboradores, perjudiquen la planificación de trabajo, incumpliendo con sus tareas y asignaciones.					
24	Es importante para mí escuchar a los colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea necesario.					



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



CUESTIONARIO

A continuación se le presentan un grupo de afirmaciones para que las responda colocando una (X) en el espacio perteneciente a la respuesta, que más concuerde con su opinión.

Ítems	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25	Se hace habitual que, las personas de mi entorno acepten y sigan mis ideas y opiniones.					
26	Animo a mis colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados.					
27	Frecuentemente doy reconocimiento a mis colaboradores por un trabajo bien hecho					
28	Mantengo a mi equipo bien organizado y con una distribución de tareas que permite el rendimiento de producción día a día.					
29	Hago seguimiento con frecuencia de los planes del área en relación al desempeño de mis colaboradores.					
30	Manejo y ejecuto comportamientos de apoyo y dirección para invitar al equipo a dar lo mejor de sí mismos.					

Gracias por su Colaboración...