



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS.

CASO: FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

Tutor:
Dra. Marisela Giraldo

Autores:
Jaimez P. María D.
Marco A. Adriana C.

Bárbula, Junio de 2012.



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS.

CASO: FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Carabobo, para optar al Título de Ingeniero Industrial.

Línea de Investigación: Dirección Empresarial y Políticas Públicas.

Tutor:
Dra. Marisela Giraldo.

Autores:
Jaimez P. María D.
Marco A. Adriana C.



Bárbula, Junio de 2012.
Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, Miembros del Jurado designado por el Consejo de Escuela de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, para examinar el Trabajo Especial de Grado titulado “CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS. CASO: FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”, el cual está adscrito a la Línea de Investigación “Dirección Empresarial y Políticas Públicas” del Departamento de Gerencia, presentado por los bachilleres: María Daniela Jaimez Puerta, C.I.18.779.356, y Adriana Carolina Marco Aguilar, C.I.19.284.032, a los fines de cumplir con los requisitos académicos exigidos para optar por el Título de Ingeniero Industrial, dejan constancia de lo siguiente:

1. Leído como fue dicho Trabajo Especial de Grado, por cada uno de los Miembros del Jurado, éste fijó el día lunes 15 de junio de 2012, a las 3:00 pm, para que los autores lo defendieran en forma pública, lo que éstos hicieron, en la Sala de reuniones, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondieron satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el Jurado, todo ello conforme a lo dispuesto en el Reglamento del Trabajo Especial de Grado de la Universidad de Carabobo y a las Normas de elaboración de Trabajo Especial de Grado de la Facultad de Ingeniería de la misma Universidad.
2. Finalizada la defensa pública del Trabajo Especial de Grado, el Jurado decidió aprobarlo por considerar que se ajusta a lo dispuesto y exigido por el Reglamento de Estudios de Pregrado.

En fe de lo cual se levanta la presente acta, 20 de junio de 2012, dejándose también constancia de que actuó como Coordinador del Jurado el Tutor, Prof. Marisela Giraldo.

Firma del Jurado Examinador

Prof. Marisela Giraldo.
Presidente del Jurado

Prof. Sergio Noguera.
Miembro del Jurado

Prof. Hermes Carmona.
Miembro del Jurado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme en todo momento, por darme salud, fortaleza y sabiduría.

A mis padres, Hermanas, Tíos, primos, por estar siempre ahí brindándome su apoyo dándome esas palabras de aliento para nunca decaer cuando el camino se hacia mas difícil.

A la Familia Mora por su constante apoyo a lo largo de mi carrera. Muchísimas Gracias por estar siempre ahí.

A la Universidad de Carabobo, a mi escuela de Ingeniera Industrial en por brindarme los conocimientos y darme la oportunidad de formarme profesionalmente.

A mi tutora, la profesora Marisela Giraldo, por su constante apoyo, regaños, colaboración e interés en la realización de esta investigación.

A mi compañera de tesis y a su familia por todas las experiencias compartidas durante la carrera y en especial en este trabajo de grado.

A la familia que Dios me dio la oportunidad de escoger Mis Amigos, aquellas personas que compartieron conmigo cada triunfo, cada alegría y tristeza a lo largo de este camino.

Mª Daniela Jaimez Puerta

AGRADECIMIENTOS

A dios y la virgen por andar conmigo de la mano en todo momento, y darme la salud e inteligencia para lograr lo que un día comenzó como un gran sueño, haciéndome entender que todo llega cuando menos lo esperas, en el mejor momento, sólo basta con confiar en nosotros mismos.

A mis padres, hermanos, abuelos, tíos y primos; por ser MI TODO, por jamás dudar de mí, apoyándome y guiándome durante el transcurso de esta etapa tan significativa de mi vida. ¡¡MIL GRACIAS por todo!! Mil gracias por estar siempre ahí para mí.

A la honorabilísima Universidad de Carabobo, en especial a mi amada y odiada Facultad de Ingeniería, a mi querida Escuela de Ingeniería Industrial, por brindarme los conocimientos y herramientas necesarias para el logro de mi meta. Que ORGULLO formar parte de la Familia Ucista.

A mi tutora, la profesora Marisela Giraldo, quién nos guió a lo largo de esta investigación, brindándonos siempre su ayuda y colaboración. Gran parte de este logro es gracias a usted.

A toda y cada una de las personas que formaron parte de mi vida en mi transitar universitario; compartiendo preocupaciones, lágrimas y sonrisas, no saben lo mucho que significan para mí; fueron más que amigos, mi familia en Valencia. GRACIAS por todo, en especial a la familia Jaspe y Jaimez, por hacerme sentir un miembro más y brindarme su apoyo en todo momento.

A ti, por estar y ser en gran parte de esta etapa mi apoyo, por darme siempre el empujón que necesitaba para seguir adelante a pesar de lo difícil del camino, por confiar siempre en mí y hacerme entender que en la vida nada es fácil pero vale la pena luchar por lo que se quiere.

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme por el camino correcto y darme la fuerza necesaria para soportar todas las dificultades a lo largo de este difícil camino.

A mis padres, por darme la vida, por ser mi todo, por darme su apoyo en todo momento. Mejores padres que ustedes imposible. A ti mamá por darme ese empujoncito y ese regaño cuando mas lo necesite. TE AMO!!

A mis hermanas, mi futuras doctoras por estar siempre conmigo, por confiar en mi por regalarme tanto momentos maravillosos, y a mi colega por estar siempre presente. Las Adoro.

A mis Tios, mis segundos padres, por darme su apoyo en todo momento. A ti tia Eliza por ser mi otra mama, por cuidarme y estar siempre ahí. Esto triunfo también es tuyo. Te amo.

A un ángel muy especial Karelys Coronel que me enseñó a luchar por lo que quería, este triunfo es tuyo amiga donde quiera que estés. Muchas Gracias

A Todas aquellas personas que han estado presentes a lo largo de este siendo mi apoyo, sin dudar un solo momento.

Mª Daniela Jaimez Puerta

DEDICATORIA

A dios, la virgen y mi ángel de la guarda por iluminar y bendecir cada uno de mis pasos; dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante a pesar de los tropiezos, guiándome en el camino que hoy día me lleva a alcanzar una de las metas más importantes para mí.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, haciéndome ver que aunque las cosas se tornen difíciles con sacrificio, constancia y dedicación siempre se puede lograr lo que deseamos de corazón.

A mis hermanos, mi adoración y mejores amigos, por no dudar de mí ni un segundo. A mi colega por ser mi orgullo y modelo a seguir, y a mi futuro colega para ser fuente de inspiración en el sacrificio y dedicación que debemos hacer a fin de conseguir lo que nos proponemos en la vida.

A mis abuelos, en la tierra, y a mis ángeles en el cielo; mi mayor ejemplo, me enseñaron de que con amor y empeño en lo que hacemos, somos capaces de lograr hasta lo que creemos imposible.

A mis tíos, mis segundos padres, quienes siempre me brindaron su apoyo en todo momento y han sido parte importante de mí y de lo que soy.

A mis primos, más que eso, mis hermanos; para ser un modelo a seguir en el logro de sus sueños y metas. No existen imposibles.

En resumidas cuentas, este logro tan anhelado es para ustedes, mi más valioso tesoro y orgullo: mi familia, por ser parte de mí y acompañarme en cada uno de los momentos de mi vida... simplemente "LOS AMO".

Adriana C. Marco A.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas	
Índice de Gráficos	
Resumen	
Introducción.....	9

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.

1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivos de la Investigación.....	14
1.3 Justificación de la Investigación.....	15
1.4 Alcance y Limitaciones.....	16

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Marco Teórico.....	19

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.

3.1 Nivel y Diseño de la Investigación.....	33
3.2 Población y Muestra.....	34
3.3 Técnicas de Recolección de Datos.....	37
3.4 Diseño del Instrumento.....	38
3.5 Validez del Instrumento.....	42
3.6 Confiabilidad del Instrumento.....	43
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de resultados.....	45
3.8 Fases de la Investigación.....	46

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

4.1 Análisis de las respuestas obtenidas.....	49
4.2 Análisis de los puntajes de los directores.....	63

CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS.

5.1 Análisis comparativo entre el estilo de liderazgo ejercido en la actualidad y el requerido para una gerencia efectiva.....	91
5.2 Áreas gerenciales en las que los directivos de la Facultad de Ingeniería son más efectivos.....	94

Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	99
Referencias Bibliográficas.....	101
Anexos.....	103



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS.

CASO: FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

Tutor:

Dra. Marisela Giraldo.

Autores:

Jaimez, María
Marco, Adriana

RESUMEN

- El objetivo de esta investigación es caracterizar el estilo de liderazgo ejercido por los Directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo a fin de lograr un desempeño efectivo. Se trata de una investigación de campo de tipo descriptiva, ya que los datos obtenidos directamente de las unidades bajo análisis nos permiten observar la manera en que los directivos llevan a cabo sus labores dentro de la institución. Por su parte, la población y muestra estuvo conformado por 17 Directivos y el personal administrativo que labora con ellos en los diversos departamentos que componen dicha Facultad. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, presentado en dos versiones, uno dirigido a los directivos, que se consideró como una autoevaluación; y otro dirigido al personal administrativo, que se tomó como una coevaluación; con la finalidad de comparar las diversas opiniones que podían existir en las dimensiones que conforman la caracterización. Los resultados de la investigación reflejaron que la autoevaluación de los directivos estuvo por encima a la de los coevaluadores. Las características que predominan en los directivos son trabajo en equipo, manejo y resolución de conflicto, capacidad para asumir riesgos y desarrollo profesional y de sus subordinados.

Palabras claves: caracterización, coevaluadores, directores, gerencia efectiva, liderazgo.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población Global.....	34
Tabla 2	Técnica e instrumento de recolección de datos.....	39
Tabla 3	Estructura del cuestionario.....	39
Tabla 4	Escala de percepción de la encuesta.....	41
Tabla 5	Aportes de los expertos a la validación del instrumento.....	43
Tabla 6	Escala de Interpretación del Alfa de Cronbach.....	44
Tabla 7	Confiabilidad del Instrumento.....	44
Tabla 8	Confiabilidad de las áreas de evaluación.....	45
Tabla 9	Puntaje individual obtenido en la autoevaluación.....	63
Tabla 10	Descriptivos del Puntaje Individual de la Autoevaluación.....	64
Tabla 11	Puntaje promedio obtenido en la Coevaluación.....	64
Tabla 12	Descriptivos del Puntaje Individual de la Coevaluación.....	65
Tabla 13	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-1.....	66
Tabla 14	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-2.....	68
Tabla 15	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-3.....	69
Tabla 16	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-4.....	70
Tabla 17	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-5.....	72
Tabla 18	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-6.....	73
Tabla 19	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-7.....	75
Tabla 20	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-8.....	76
Tabla 21	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-9.....	77
Tabla 22	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-10.....	79
Tabla 23	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-11.....	80
Tabla 24	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-12.....	82
Tabla 25	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-13.....	83
Tabla 26	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-14.....	85
Tabla 27	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-15.....	86
Tabla 28	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-16.....	88
Tabla 29	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación en el Director-17.....	89
Tabla 30	Puntaje Autoevaluación vs Coevaluación global.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Crecimiento de la población estudiantil dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.....	12
Gráfico 2	Organigrama Funcional de la Facultad de Ingeniería.....	29
Gráfico 3	Organigrama Estructural de la Facultad de Ingeniería.....	30
Gráfico 4	Fases de la Investigación.....	46
Gráfico 5	Frecuencia Global de Respuestas en la Autoevaluación.....	49
Gráfico 6	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Manejo y Resolución de Conflictos (Autoevaluación).....	50
Gráfico 7	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Trabajo en Equipo (Autoevaluación).....	51
Gráfico 8	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Capacidad para asumir Riesgos (Autoevaluación).....	52
Gráfico 9	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Desarrollo profesional y de sus Subordinados (Autoevaluación).....	53
Gráfico 10	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Confianza y Seguridad (Autoevaluación).....	54
Gráfico 11	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Poder e Influencia (Autoevaluación).....	55
Gráfico 12	Frecuencia Global de Respuestas en la Coevaluación.....	56
Gráfico 13	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Manejo y Resolución de Conflictos (Coevaluación).....	57
Gráfico 14	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Trabajo en Equipo (Coevaluación).....	58
Gráfico 15	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Capacidad para asumir Riesgos (Coevaluación).....	59
Gráfico 16	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Desarrollo profesional y de sus Subordinados (Coevaluación).....	60

Gráfico 17	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Confianza y Seguridad (Coevaluación).....	61
Gráfico 18	Frecuencia de Respuestas obtenidas en la dimensión de Poder e Influencia (Coevaluación).....	62
Gráfico 19	Autoevaluación vs Coevaluación Director-1.....	66
Gráfico 20	Autoevaluación vs Coevaluación Director-2.....	67
Gráfico 21	Autoevaluación vs Coevaluación Director-3.....	69
Gráfico 22	Autoevaluación vs Coevaluación Director-4.....	70
Gráfico 23	Autoevaluación vs Coevaluación Director-5.....	71
Gráfico 24	Autoevaluación vs Coevaluación Director-6.....	73
Gráfico 25	Autoevaluación vs Coevaluación Director-7.....	74
Gráfico 26	Autoevaluación vs Coevaluación Director-8.....	76
Gráfico 27	Autoevaluación vs Coevaluación Director-9.....	77
Gráfico 28	Autoevaluación vs Coevaluación Director-10.....	78
Gráfico 29	Autoevaluación vs Coevaluación Director-11.....	80
Gráfico 30	Autoevaluación vs Coevaluación Director-12.....	81
Gráfico 31	Autoevaluación vs Coevaluación Director-13.....	83
Gráfico 32	Autoevaluación vs Coevaluación Director-14.....	84
Gráfico 33	Autoevaluación vs Coevaluación Director-15.....	86
Gráfico 34	Autoevaluación vs Coevaluación Director-16.....	87
Gráfico 35	Autoevaluación vs Coevaluación Director-17.....	88
Gráfico 36	Autoevaluación vs Coevaluación Global.....	89
Gráfico 37	Características Teóricas vs Actuales.....	92
Gráfico 38	Autoevaluación vs Coevaluación puntaje global.....	93

INTRODUCCIÓN

La universidad es una institución educativa de gran importancia, la cual no escapa de los constantes desafíos a los que deben enfrentarse y adaptarse las organizaciones, donde la tarea de sus conductores debe estar encaminada no sólo al logro de sus objetivos de conocimientos sino también a la formación de individuos críticos y creativos que influyan significativamente en el medio donde se desenvuelvan.

De allí la importancia del rol que desempeñen los directivos como líderes quienes deben estar capacitados tanto personal como profesionalmente para el desarrollo de su cargo, donde las actitudes y aptitudes que éstos tengan van en función a los objetivos que se desean lograr sin dejar a un lado las normas, visión y misión, políticas y recursos de la organización; jugando un papel relevante en la calidad de la institución y del sistema educativo.

En consecuencia, el manejo inadecuado debido al desempeño de algunos de los procesos que se llevan a cabo dentro de las funciones de los directivos podría afectar la prestación de un buen servicio por parte de la institución, influyendo de manera negativa en el desarrollo y la calidad de la organización.

Por ello uno de los principales elementos en el estudio de la organización es el análisis de un estilo de liderazgo efectivo que contribuya a la excelencia organizacional, el cual está intrínsecamente ligado a la conducta de cada líder.

Sobre la base del planteamiento, el objetivo de esta investigación es la caracterización del estilo de liderazgo de los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo con la finalidad de identificar el desempeño efectivo dentro de la misma.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos:

El I capítulo refleja a través del planteamiento del problema la situación actual en cuanto al liderazgo en la Facultad de Ingeniería, se establecen los objetivos que guiaran esta investigación, así como la justificación, alcance y limitaciones de la misma.

En el capítulo II corresponde al marco referencial donde se abordan estudios realizados por otros investigadores que sirvieron como antecedentes, así como también los aspectos teóricos que amplían y sustentan a la investigación.

El capítulo III se presenta la metodología utilizada, donde se describe los aspectos centrales que constituyen la investigación: tipo de estudio, diseño, población, muestra, diseño de instrumentos para la recolección de datos, confiabilidad del instrumento, validez del instrumento y por ultimo las técnicas de procesamiento y análisis de la información.

Una vez finalizado la etapa de aplicación del instrumento se prosiguió al análisis e interpretación de los resultados a través de gráficos de barras y radiales, lo que constituye el capítulo IV de la investigación.

Finalmente en el capítulo V se reflejan cuáles son las áreas en las que los directivos de la Facultad de Ingeniería son más efectivos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

No obstante, en este siglo de constantes cambios uno de los problemas más importantes dentro de las organizaciones surge por la inestabilidad existente entre la relación patrono – trabajadores, es decir, la manera como el líder ejerce su estilo de liderazgo; por lo tanto, es necesario establecer nuevas características en los líderes que puedan demostrar inteligencia, carisma, firmeza, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y auto confianza; destinadas a una negociación efectiva basada en el manejo adecuado de aptitudes y actitudes que permitan el logro de las metas establecidas y la motivación de sus trabajadores.

Dentro de toda organización debe existir un líder el cual ejerza su liderazgo; éste no es más que la manera de cómo un líder es capaz de influir sobre un grupo de personas orientadas a una meta, donde todas las partes se sientan satisfechas. Así como lo plantea Drucker (2000), “un líder es aquella persona a la que un grupo sigue, reconociéndolo como su jefe u orientador” (p.58), es decir, aquella persona que tiene seguidores, no obstante, varios estudios y especialistas en la materia han llegado a la conclusión de que toda persona mediante su genética y un sin fin de vivencias que permitan transformar o mantener esas características con las que nació, convirtiéndolas en cualidades específicas que lo cataloguen como líder; complementándolas con estudios y programas de capacitación, entrenamiento y práctica, llevando esto a establecer la formación de un líder integral.

En el mismo orden de ideas surge la importancia de investigar las características del estilo de liderazgo que predomina en los Directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, con la finalidad de conocer

las habilidades y destrezas utilizadas para la toma de decisiones que influyen de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores de dicha Institución, alcanzando los objetivos deseados, a fin de contribuir a la formación de un individuo abierto al cambio, a la innovación, participación y desarrollo autónomo; destacando el desempeño de los directivos como líder.

La historia de la Facultad de Ingeniería se remonta al año 1958 al iniciar sus actividades después de la reapertura de la Universidad de Carabobo, bajo la administración del Decano Víctor Rotondaro, autoridad designada por la Junta de Gobierno de la República de Venezuela en el Decreto N° 100.

En el transcurso de estos años han sido muchos los gestores comprometidos con aportar una serie de valores, los cuales se han enfrentado a constantes luchas y cambios que ha sufrido la institución, haciéndose evidente la necesidad de un liderazgo que permita el logro de los objetivos planteados.

Actualmente la institución no escapa de una serie de conflictos originados principalmente por el crecimiento de la población estudiantil, docente y administrativa tal como se muestra en el grafico 1.

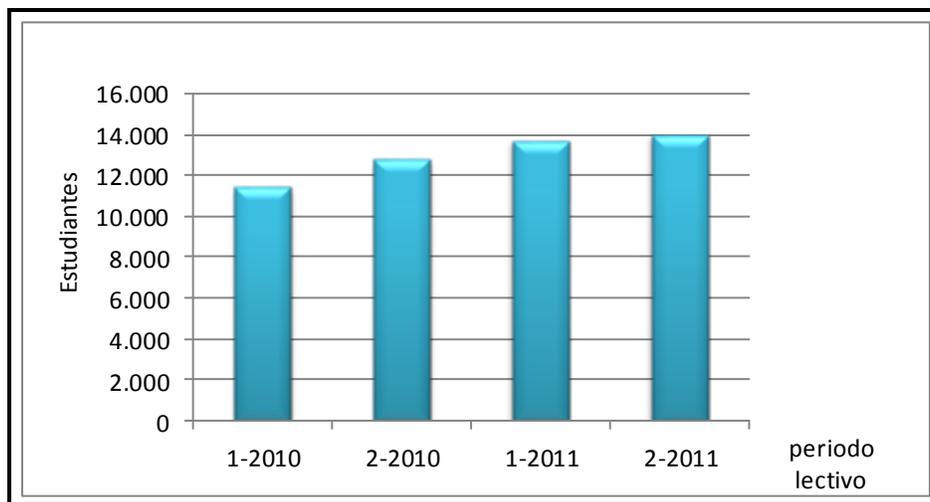


Grafico 1. Crecimiento de la población estudiantil dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

Fuente: Departamento de Control de Estudios – Facultad de Ingeniería (2010-2011).

Por ello surge la necesidad de mejorar el funcionamiento tanto académico como administrativo, el cual recae en los directivos que operan dentro de la misma, puesto que son los encargados de coordinar y controlar las diferentes actividades a su cargo, siempre en busca de soluciones que permita mantener un desempeño efectivo dentro de la misma.

A finales del periodo 2-2010 en la Facultad se manifestó una irregularidad con el cumplimiento de la jornada de trabajo por parte del personal administrativo, el cual solo labora medio turno (8:00 am a 12:00 pm), ello debido al incumplimiento e insatisfacción en el pago de sus su sueldo y beneficios contractuales. Esta decisión fue tomada por el mismo personal como medida de presión a los directivos para obtener una respuesta a la problemática presente; perjudicando de igual modo a la comunidad estudiantil. Esta situación permanece hasta la fecha.

En el periodo lectivo 1-2011 se implementó una nueva modalidad en el proceso de inscripción, con el cambio de la plataforma a través del uso del Récord Académico vs. Pensum (RAP); haciendo que el proceso se tornara un poco mas lento e ineficiente, ya que no podían procesarse satisfactoriamente las asignaciones de horarios y en especial las peticiones estudiantiles; lo que causo inconformidad en la comunidad estudiantil.

Según la apreciación de la asistente del Decano de la Facultad de Ingeniería se observa que algunos procesos administrativos relacionados con los directores se efectúan en un 70%; lo cual evidencia un desempeño con oportunidades de mejora, ya que no existen ningún tipo de perfil al momento de seleccionar a los directivos, ya que la designación de dichos cargos dependerá del grupo de trabajo o acuerdos políticos del decano que este actualmente. También destaco que no existe ningún tipo de programa de formación y evaluación para los directivos. De igual modo la opinión del Departamento de RR.HH de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo se refirió a la preparación y evaluación del desempeño de los directivos realizadas por ellos, nunca está presente.

Estas causas solo representan las de mayor relevancia que inciden directamente en el desarrollo de un liderazgo altamente efectivo dentro de la institución, sin ser de menor importancia otras como: los juegos de azar por parte del estudiantado en los alrededores del recinto universitario, diferencias políticas, retraso en los trabajos de ascenso, temor al abuso de poder, entre otras.

Este trabajo permite abordar la realidad vinculada al funcionamiento de la institución elevando la calidad del proceso organizacional, sobre la base de criterios que en relación al liderazgo emergen, lo que hace importante analizar la interacción entre los directivos y los demás miembros de la institución en pro de un liderazgo significativo, así como identificar las características adecuadas al patrón de liderazgo que necesita la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo en función de sus problemas.

Ante lo expuesto anteriormente aparece la inquietud de señalar las habilidades y destrezas presentes en los directivos de la Facultad de Ingeniería y su incidencia en el rendimiento de la organización, es así como surge la principal interrogante a resolver:

¿Cuáles son las características del estilo de liderazgo que ejercen los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de lograr un desempeño efectivo dentro de la organización?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

- Caracterizar el estilo de liderazgo de los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, a fin de lograr un desempeño efectivo.

Objetivos específicos:

- Identificar los elementos conceptuales que caracterizan a un líder.
- Determinar las características del estilo de liderazgo que ejercen los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.
- Elaborar un análisis comparativo entre el estilo de liderazgo requerido para una gerencia efectiva y el que ejercen los directivos de la Facultad de Ingeniería en la actualidad.
- Determinar las áreas gerenciales en las que los directores de la Facultad de Ingeniería son más efectivos.

JUSTIFICACIÓN

Es importante reflexionar sobre las diferentes teorías que se han presentado sobre el papel de los directivos como líder. El liderazgo se basa en la teoría neoclásica de la administración, cuyo punto fundamental es definir la administración como una técnica social básica. Esto conlleva a la necesidad que tiene el directivo de conocer además de los aspectos técnicos y específicos del trabajo; los relacionados con la dirección de personas dentro de la institución.

El directivo a lo largo del tiempo ha sido considerado un líder dentro de la organización, gracias a su desempeño y actuación, como por los resultados obtenidos con sus acciones. De igual manera un líder no sólo se basa en cualidades técnicas, debe estar apoyado en las relaciones humanas, ya que es la forma a través de la cual se realiza el proceso enseñanza – aprendizaje; de allí la importancia de su efectividad para que ésta sea exitosa.

Por consiguiente, esta investigación permite abordar la realidad vinculada al desempeño de las habilidades y destrezas que desarrollan los directivos en el ejercicio del liderazgo dentro de la Facultad de Ingeniería; y de su satisfacción en el ambiente laboral en el que conviven diariamente. Es por ello que los resultados de dicha investigación no sólo serán de utilidad dentro de la institución sino también en aquellas organizaciones donde se desea caracterizar el estilo de liderazgo que desempeñan los directivos que la constituyen.

Asimismo este estudio será un aporte significativo para la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, al Departamento de RR.HH ya que podrá ser utilizado como guía para la realización de futuras investigaciones relacionadas a la temática abordada, y de igual modo establecer perfiles para cada uno de los cargos directivos de la Facultad, así como promover la creación de programas de formación y evaluación para los Directivos.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El enfoque de esta investigación va dirigido exclusivamente a los Directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, basada en la caracterización de los estilos de liderazgo existentes dentro de la organización, sin que ello impida que dichos resultados puedan extrapolarse a organizaciones similares.

Por el contrario, las limitaciones de la investigación vienen dadas principalmente a la carencia de antecedentes referidos al estilo liderazgo de los Directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, ya que al indagar solo fueron encontradas investigaciones previas en otros contextos de liderazgo dentro de una organización.

De igual modo la disponibilidad de tiempo por parte de los directivos y la posibilidad de obtener respuestas a los planteamientos presentados.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 - Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes hacen referencia a estudios relacionados con las variables de interés para el desarrollo de la investigación. En este caso equivale a revisar aquellos ubicados en el contexto de liderazgo y su caracterización, siendo los más relevantes:

Aldana y Correa (2009), determinaron el estilo de liderazgo de los directivos sindicales en una empresa de bebidas ubicada en el Estado Carabobo, el cual busca identificar los roles que asumen los miembros del sindicato. Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de planear objetivos realistas y viables, para ello debe adquirir información, la cual ha de ser fruto de la interacción y la confianza de sus compañeros. Dichos resultados son relevantes para la investigación, gracias a la extrapolación de sus resultados en el estudio del estilo de liderazgo ejercido por los directivos de la Facultad de Ingeniería, con la finalidad de identificar las características que debe poseer un buen líder dentro de la organización a fin de obtener los resultados deseados por la misma.

Almarza y Gonzáles (2007), realizaron una investigación que tuvo como objetivo general analizar las características que debe poseer y desarrollar los líderes del siglo XXI, y a su vez la importancia que tiene el ejercicio del liderazgo en la actualidad, ya que este es el motor que influye en el recurso humano para obtener lo mejor de ello, considerando que no es lo mismo ser gerente que ser un líder. La vinculación de este antecedente con la presente investigación da a conocer la necesidad de que los líderes en la actualidad desarrollen habilidades y destrezas de liderazgo, tales como: habilidad en el desarrollo de nuevas ideas, habilidad para la comunicación, adaptabilidad, habilidad para la negociación, entre otras.

Escobar y La Torre (2006), plasmaron un estudio cuyo objetivo fue caracterizar el estilo gerencial femenino predominante dentro de la gerencia de la Universidad de Carabobo, a fin de determinar las competencias que contribuyen a un desempeño eficiente; analizando comparativamente las características teóricas del estilo gerencial femenino y el predominante en dicha institución, demostrando que estas profesionales poseen las principales, como lo son: trabajo en equipo, confianza en si mismas, resolución de problemas, capacidad para asumir riesgos y el desarrollo de los subordinados; como a su vez ejercer el rol de madre y esposa conjuntamente con las labores profesionales, negando la existencia de barreras sociales o de género que le limiten su crecimiento profesional. Dichos hallazgos resultan de gran importancia ya que contribuyó a la identificación y comparación de las características existentes entre el estilo de liderazgo actual y el requerido para una gerencia efectiva; como también en el aporte de bases teóricas para entender muchos de los aspectos vinculados con el liderazgo.

El Sarrouh y Peña (2005), plantearon un estudio investigativo cuya finalidad fue caracterizar el estilo de liderazgo femenino en el ejercicio de la Ingeniería Industrial, a fin de establecer las posiciones en que la población femenina es más eficiente dentro de las grandes empresas carabobeñas; estableciendo una relación entre el patrón de liderazgo encontrado en la mujer Ingeniero Industrial de la empresa Carabobeña y las características que debe tener un líder como: uso de poder, resolución de conflictos, habilidades interpersonales, dirección participativa, asunción de riesgos, atención a la diversidad y desarrollo profesional; evidenciando a su vez la alta habilidad humana que posee éste género. La relación de este antecedente con la presente investigación recae en la existencia de estilos de liderazgos diferentes en cada director, según las características que el mismo desarrolle en el ejercicio de su función; donde se hace evidente la necesidad de habilidades humanas para lograr mayor efectividad en sus funciones.

2.2 – Marco Teórico

En esta etapa de la investigación se hace referencia a un conjunto de conceptos o principios desarrolladas por autores de prestigio en el área de estudio, la cuales representan de gran importancia para el presente estudio.

2.2.1 - Líder

Con el paso del tiempo, el crecimiento de la población y la relación entre los mismos se ha hecho incontrolable, surgiendo la necesidad de convivir en grupos que se constituyen en organizaciones bien sea de tipo familiar, social, política, económica, entre otras; donde la presencia de quien los guíe y motive para el logro de sus objetivos es notoria.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente es importante mencionar la presencia de un líder dentro de una organización. El líder es quien en un grupo desempeña el papel de conductor y animador con un consentimiento mínimo por parte de sus seguidores. Cabe destacar que no todas las personas pueden ser líder por lo que se cita a Chiavenato (2005) con respecto a las características de un líder:

El líder es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo, no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo, se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Adquiere status al lograr que el grupo logre sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad, más que ninguna otra persona. Asimismo, tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, la cual juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. (p.65).

Es importante tener presente que todo líder debe contar con una serie de características las cuales lo definen en el ejercicio de su rol. Según Stogdill (1960) plantea que todo líder debe tener: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otras.

En resumidas cuentas todo líder debe poseer una serie de competencias y habilidades que los distinguen en el ejercicio de su función. Aunque generalmente ambos términos generan confusión es importante mencionar su diferencia. Las competencias según McClelland y citado por Robbins (2004), se refiere a características personales que diferencian el desempeño excelente del promedio en un trabajo dado, rol organización o cultura. Las personas que poseen las competencias requeridas para un rol específico rinden mucho mejor en ese rol que quienes no las tengan. Cualquier característica, ya sea mental, física o emocional, que propicie un rendimiento excelente en un trabajo dado, es considerada una competencia por el mismo.

Por otro lado, Celis y Hernández (2002), definen habilidad como una “característica estable responsable del rendimiento máximo del individuo en tareas mentales y físicas”. (p.23). Ambas autoras consideran que este concepto no puede tratarse aislado sino que hay que: considerar el concepto de capacidad la cual definen como la posibilidad de ejercer una habilidad, por tener todos los requisitos para ello, especialmente el conocimiento requerido. Concluyen que la capacidad esta ligada con la actitud y aptitud para realizar una tarea o labor, ya que la habilidad se asocia con el comportamiento a la hora de realizarla. Adicionalmente, consideran que pueden distinguirse tres tipos de habilidades:

- **Habilidades intelectuales:** son las necesarias para desarrollar actividades mentales; se refieren al conocimiento y se miden a través del coeficiente intelectual, el cual evalúa siete dimensiones: aptitud,

comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.

- **Habilidades físicas:** se requieren para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares. Los requisitos exigidos en innumerables puestos de trabajo han permitido identificar nueve habilidades básicas: fuerza dinámica, fuerza del tronco, fuerza estática, fuerza explosiva, flexibilidad de extensión, flexibilidad dinámica, coordinación corporal, equilibrio y vigor.
- **Habilidad referida a la inteligencia emocional:** su estudio también es necesario para predecir el comportamiento del individuo en la organización. Este tipo de inteligencia se mide con el coeficiente emocional (CE) y está referido a las habilidades como: ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación.

Por otra parte Katz Y Kahn (1986), presentan otros tipos de habilidades:

- **Habilidades técnicas:** su estudio comprende la capacidad que tiene el individuo de aplicar conocimientos o experiencia especializada, según el tipo de actividad a que se dedica la entidad. También es la capacidad para el negocio y el dominio de una rama específica.
- **Habilidades humanas:** capacidad que tienen las personas de trabajar y comunicarse con otros, comprenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en grupo.
- **Habilidades conceptuales:** capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas dependiendo de la dificultad de las acciones o los procesos establecidos.

2.2.2 - Liderazgo

La función del liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a la metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima. Éste es un proceso en el cual el individuo es capaz de influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. Según Giuliani (2000):

El liderazgo es un comportamiento humano con el cual se influye sobre las personas, induciéndolas a cooperar para el logro de metas y objetivos. Con esta definición se reitera la importancia de conocer la naturaleza humana, ya que conociéndose a sí mismo y a las personas a las cuales se desea influir podemos realizar una serie de actividades que permita incentivarlas, transmitirles esa llama motivadora de las fuerzas que desencadenan el interés por el logro. (p.32).

2.2.3 - Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo ejercido dentro de una organización dependerá de los deberes que el líder deba desempeñar; las responsabilidades que sus superiores deben aceptar y el compromiso que existe en la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados.

No es más que la representación de los principios técnicos y actitudes que toma la práctica de liderazgo.

Harris (1999), explica que existen tres estilos de liderazgo básicos a conocer:

- **El líder autócrata:** asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es el competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza

y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

- **El líder participativo:** utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- **El líder liberal (rienda suelta):** delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

2.2.4 - Liderazgo como función dentro de la organización.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino simplemente es una figura de respeto (como una autoridad científica). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Al respecto Chiavenato (2005), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

El estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones se ha consolidado a la par de la teoría de la administración y de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos.

Para Knickerbocker (1990), atendiendo esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo que tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros, ya que al hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general es confuso o ambiguo. De aquí que la necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder, como un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, y adquiriendo status al permitir que logren sus metas.

De esta forma, el líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. De esta manera los liderazgos pueden caer en personas diferentes, independientemente de sus características, y de las relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

En consecuencia, el liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social. Por ello, el administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa y para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos; esto último implica cierta comprensión de las necesidades, las motivaciones humanas y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

2.2.5 - La función directiva en educación

En términos gerenciales, dirigir es el proceso de influir en las personas para que intenten en forma voluntaria y entusiasta lograr las metas de una organización, por lo tanto la dirección implica la existencia de seguidores, sin importar que tan efectivamente estos planeen, organicen, integren y controlen, pues el gerente o director debe complementar estas actividades, proporcionando guía a las personas, comunicándose en buena forma y dirigiendo a sus subordinados.

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Kotter (1992), La dirección ha sido definida "como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común." (p. 21). Según este autor, el trabajo de cualquier directivo, puede ser dividido en las siguientes funciones:

- **Planificar:** Determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

-
- **Organizar:** Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
 - **Coordinar los recursos:** Obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
 - **Dirigir:** Emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
 - **Controlar:** Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta.

El director de una organización educativa es el responsable de establecer las buenas relaciones entre los miembros y los demás factores involucrados en el proceso educativo. Al respecto, Chacón (1986), expresa que: "... la función de dirigir un instituto educacional de cualquier nivel del sistema educativo nacional, significa la aceptación de uno de los compromisos más serios que pueda adquirir un docente en el ejercicio de su carrera profesional..." (p.18).

Desde esta perspectiva, el director, tal como lo visualizaba Fermín (1980), "... es una persona clave en el desarrollo del programa educativo, y por ende en el logro de los objetivos de la educación..." (p. 47).

De aquí, que su labor no es eminentemente directriz, sino de coordinación, orientación, decisión y organización del proceso educativo. Por lo tanto, las organizaciones educativas requieren de personal idóneo, abocado a cumplir esas actividades y que lideren el proceso.

2.2.6 Gerencia Efectiva.

Hoy en día la gerencia efectiva es requisito primordial para la existencia, y desarrollo constante de las organizaciones. Por eso, se debe tener en cuenta la gerencia efectiva en toda empresa y en las instituciones educativas, específicamente.

Peter Drucker (1999) establece "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización." Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez, Matsushita (1996) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

Sallenave (2002) considera fundamental orientarnos hacia una *gerencia integral*, que consiste en "relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

-
- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
 - La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
 - La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente.

2.2.7 La Organización.

Junto a la reapertura de la Universidad de Carabobo, la Facultad de Ingeniería inicia sus actividades en el año 1958, según consta en el Acta de la Sesión Solemne de la Inauguración de la Universidad, de fecha 11 de Octubre del mismo año. La Facultad de Ingeniería marca la pauta con la rama de Ingeniería Industrial de la cual surgen los primeros ingenieros del país, formados y capacitados de una manera integral, para responder a la necesidad de apoyar en ese momento a la región carabobeña y al país en general en su pujante desarrollo industrial.

Tiene como primer Decano al Dr. Víctor Rotondaro (1958), con una matrícula de ochenta y cuatro (84) alumnos, un selecto grupo de profesores, que cubren las necesidades docentes y suple la carencia de medios suficientes para la vida universitaria; igualmente trasciende en el cumplimiento de la misión, aun cuando se presenta la necesidad de acondicionar la planta física y de dotar los espacios académicos, de los recursos requeridos tales como aparatos y equipos técnicos. Cuando el Dr. Víctor Rotondaro renuncia al cargo del Decanato, lo asume provisionalmente el Dr. W. Machler, que posteriormente es sucedido por el Dr. Simón Medina.

En Octubre del año 1963, durante la gestión del Dr. Lázaro Cariello Celli, egresan trece (13) integrantes de la Primera Promoción de Ingenieros Industriales del país.

Desde sus comienzos ha desarrollado sus actividades durante la gestión del Rector Humberto Giugni y el Decano Gustavo Cosson López, se inaugura

nuevas edificaciones que dan lugar a la ampliación de la planta física y la subsiguiente modernización de los equipos, con el objetivo de dar mejor asistencia a la labor de enseñanza y asegurar por un lado la amplia trayectoria docente e investigativa y por otro lado, la más importante, la preparación integral de los futuros Ingenieros Industriales del país.

Organigrama de la Facultad de Ingeniería

Funcional:



Grafico 2. Organigrama Funcional de la Facultad de Ingeniería

Estructural:



Grafico 3. Organigrama Estructural de la Facultad de Ingeniería

2.3 - Marco Conceptual

- **Actitud:** predisposición para responder de manera consistente a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos.
- **Cambio:** intento deliberado de la dirección de mejorar la situación global de los individuos, grupos y de la organización alterando la estructura.
- **Característica:** dicho de una cualidad o atributos que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes.
- **Competitividad:** grado de desarrollo integral de una organización, que establece las posibilidades de permanencia, innovación y adaptación en el tiempo.
- **Comportamiento:** reacción o acción de un individuo ante los estímulos internos y externos.
- **Creatividad:** capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamientos y conductas habituales.
- **Desempeño:** un cierto número o serie de comportamientos dirigidos hacia un objeto.
- **Destreza:** habilidad, arte, perfección o propiedad con que se hace algo.
- **Eficacia:** capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas, de acuerdo a las metas de la organización.

-
- **Equipo:** grupos formales compuestos por individuos independientes responsables de alcanzar una meta.
 - **Estrategia:** programa amplio para definir y alcanzar objetivos previamente definidos.
 - **Grupo:** compuestos por dos o más personas que actúan conjuntamente para realizar una tarea o para alcanzar objetivos.
 - **Habilidades:** capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencias al trabajo o profesión que se desempeñe.
 - **Influir:** ejercer en una persona predominio o fuerza moral en el ánimo.
 - **Meta:** el fin que trata de alcanzar una organización, grupo o persona.
 - **Objetivo:** fin o intento al que se dirige o encamina una acción u operación.
 - **Organización:** dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.
 - **Poder:** capacidad para influir que posee una persona que en un determinado momento y lugar a través de su conducta modifica, dirige y controla las actitudes y comportamientos de otras personas.
 - **Trabajo en equipo:** habilidad para lograr que diversos grupos de personas trabajen juntos para alcanzar eficazmente un objetivo común.
 - **Visión:** percepción imaginaria del futuro que suelen tener las personas sobre lo que puede o debe hacerse.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 - Nivel y Diseño de Investigación

Según sean los objetivos de una investigación se define su tipología y diseño; por ello para el desarrollo de la presente investigación se requiere aplicar un procedimiento reflexivo, metódico, coherente y sistemático de las situaciones, eventos y hechos que están sucediendo dentro de la institución. Por lo expuesto anteriormente el presente estudio se enmarcara en un diseño descriptivo, ya que comienza con la determinación de las características que debe poseer un líder para el desempeño de una gerencia efectiva, y además identificar las características que presentan los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, logrando llegar a un análisis comparativo entre el estilo de liderazgo efectivo y el estilo de liderazgo ejercido actualmente en la misma, con la finalidad de caracterizar el estilo de liderazgo de los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

Asimismo Méndez (2001), indica que el estudio descriptivo tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

En base al objeto general de esta investigación, se basa en un estudio enfocado en una investigación de campo, ya que parte de los datos son recolectados y desarrollados en un ambiente natural, directamente de la realidad, es decir, datos primarios obtenidos dentro de la organización a través de técnicas específicas empleadas para el trabajo de campo.

3.2 - Población y Muestra.

Población

Tal como lo menciona Tamayo y Tamayo (2004), la población es un concepto que reúne individuos, objetos, etc., pertenecientes a una misma clase con características similares. Para la presente investigación es considerada finita, ya que viene dada por los directivos que laboran en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo y el personal administrativo a su cargo, es decir, diecisiete (17) directores y ciento dieciséis (116) personas a su cargo, entre coordinadores y empleados administrativos, para un total de ciento treinta y tres (133) personas. La cual se muestra a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Población Global.

Director	Nombre del director	Personal a su cargo
Asuntos Estudiantiles	Víctor Barrios	2
Asuntos Profesorales	Carlos Cochiarella	5
Administración y Servicio	Nelson Hernández	10
Docencia y Desarrollo Curricular	Guillermo Moreno	5
Biblioteca Central	Enrique Pérez	19
Extensión	Enrique Flores	2
Investigación	Lisbeth Manganiello	3

Centro de Investigaciones Química	Pablo Baricelli	2
Centro de Procesamiento de imágenes	Antonio Bonsjak	9
Instituto de Matemáticas y Ciencias Aplicadas	Demetrio Lago	8
Estudios Básicos	Lin Hurtado	10
Postgrado	Alfonso Zozaya	18
Escuela de Ingeniería Industrial	Manuel Jiménez	5
Escuela de Ingeniería Mecánica	Sandra Cabello	5
Escuela de Ingeniería Civil	Arnoldo Gómez	4
Escuela de Ingeniería Química	Carlos Romero	3
Escuela de Ingeniería Eléctrica	Carlos Jiménez	6
Subtotal	17	116
TOTAL	133	

Es importante resaltar que la escuela de Telecomunicaciones para el momento de esta investigación no está constituida por completo ya que la Directora Prof. Grecia Romero desempeña todas las funciones, por lo que no fue sometida a estudio dentro de la investigación.

Muestra

Según como lo señala Tamayo y Tamayo (ob.cit), "...descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tanto refleja las características que define la población de la cual fue extraída."

Se considerarán dos muestras, principalmente la constituida por los directivos, como también los empleados administrativos que estén a cargo de los mismos. Puesto a que la población de los directivos es finita y pequeña, serán utilizados todos dentro de la muestra principal. Con respecto a la muestra secundaria, empleados administrativos de los directores, se realizará una muestra aleatoria simple, con la finalidad de asegurar que cada empleado tendrá una igualdad de probabilidad de ser elegido. Como dicha población es finita, ya que conocemos el total de la población, se hará uso de la siguiente expresión para el cálculo del tamaño muestral:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q} \quad \text{Ec.1}$$

Donde:

- **n** = tamaño muestral.
- **N** = total de la población.
- **Z_α²** = 1.96 (para un nivel de confianza de 95%).
- **p** = proporción esperada (en este caso 0.5 porque es equiprobable).
- **q** = proporción no esperada (en esta caso 0.5)
- **d²** = nivel de precisión.

Entonces, el tamaño de la muestra de los empleados administrativos de los directores de la Facultad de Ingeniería es la siguiente:

$$n = \frac{(133) \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2 \times (133 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 98,9 = 99 \text{ personas.}$$

3.3 - Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.

Técnicas

Sabino (2000) asevera que las técnicas de recolección de datos son estrategias que permiten al investigador llevar a cabo el levantamiento de la información necesaria, con el fin de determinar las necesidades existentes en la empresa objeto de la investigación.

En esta investigación para la recolección de datos se utilizara como fuentes de información las siguientes:

- **Observación documental:**

Según Silva (2004), la observación documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos, formales e informales, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores.

- **Entrevista**

Según Silva (2004), la entrevista es la recopilación de información en forma directa mediante la cual el entrevistador obtiene datos del

entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que presenten las respuestas y la disposición del entrevistado.

Instrumento

Según Muñoz (1998) “estas herramientas se aplican tanto para hacer acopio de los antecedentes como para la observación del fenómeno, la experimentación de los elementos de la encuesta, etcétera.” (p. 81).

Para el desarrollo de esta investigación el instrumento a utilizar será la encuesta. Según Sierra (1991), “Es de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población observada.” Es decir son interrogantes que midan el cumplimiento de los objetivos planteados. Es una técnica que permite obtener información de una muestra representativa de una población.

3.4- Diseño del Instrumento

Se diseñó un cuestionario (Anexo I) con el propósito de recolectar la mayor cantidad de datos respecto a las características que se consideran importantes para el logro de una gerencia efectiva; por lo que se plantearon dos versiones (Tabla N°2), a fin de identificar las posibles desviaciones que pueden existir entre lo que se cree y lo que se es, una de autoevaluación para los directivos y otra de coevaluación para el personal administrativo que está directamente a su cargo. De igual modo se incluyeron en ambas versiones una serie de preguntas cerradas donde se tocaron desde características personales relacionados con el trabajo hasta aquellas que involucran la interacción grupal, con la finalidad de evaluar según su criterio cuales deben poseer los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

Tabla N°2. Técnica e instrumento de recolección de datos.

Técnica	Aplicación	Instrumento
Encuesta	Autoevaluación de los directivos	Cuestionario A
Encuesta	Coevaluación del personal administrativo sobre su director	Cuestionario B

La encuesta está estructura por treinta y nueve (39) preguntas, distribuidos en seis dimensiones, abarcando tres áreas de evaluación: personal, interpersonal y grupal; las preguntas del mismo se presentan como enunciados afirmativos con la finalidad de medir la percepción de los encuestados en base a los indicadores.

Tabla N°3. Estructura del cuestionario.

Áreas que componen la evaluación	Dimensiones
Área Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y resolución de conflictos - Capacidad para asumir riesgos - Confianza y seguridad
Área Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> - Poder e influencia
Área Grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo y actitud participativa. - Desarrollo profesional y de sus subordinados.

A continuación se describen las diferentes áreas:

1. Área Personal: se refiere a la capacidad que tiene la persona respecto a las habilidades que se relacionan directamente con la administración del propio yo, es decir, que no implican a otras personas.

- **Manejo y resolución de conflictos:** capacidad de identificar las causas de los conflictos usando criterios racionales y creativos para seleccionar la mejor estrategia para resolverlos.
- **Capacidad para asumir riesgos:** capacidad de afrontar cambios o situaciones inesperadas, detectados con verdadera eficacia y agilidad.
- **Confianza y seguridad:** cualidad que está inmersa en sí mismo de estar seguro de ser capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y de escoger el enfoque adecuado para superar los problemas.

2. Área Interpersonal: capacidad que posee una persona respecto a las habilidades que surgen de las interacciones con otras personas.

- **Poder e influencia:** capacidad para obtener poder en el grupo u organización, y ejercer influencia para estimular un trabajo excepcional.

3. Área Grupal: capacidad de la persona con respecto a la integración en los procesos y actividades de grupo, garantizando la calidad de la labor realizada y el continuo aprendizaje; y el crecimiento individual a través de su interacción con los demás.

- **Trabajo en equipo y actitud participativa:** habilidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Todo lo opuesto a trabajar de forma individual y competitiva.
- **Desarrollo profesional y de sus subordinados:** es la cualidad para desarrollar la creatividad, flexibilidad y el diálogo entre el equipo; resultando fundamental en el desarrollo de la organización.

La escala de medición utilizada fue ordinal, de tipo Lickert, con alternativas de intensidad graduadas del 1 al 6. Representando 1 fuertemente en desacuerdo y 6 fuertemente de acuerdo. Esta escala se utiliza cuando los ítems utilizados son afirmaciones de la situación acerca de la cual se desea medir la actitud del encuestado (Hurtado, 2000), lo que permite obtener respuestas no neutrales, es decir, no intermedias, como: “ni en desacuerdo ni en acuerdo”.

Tabla N°4. Escala de percepción de la encuesta.

1	2	3	4	5	6
Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Levemente de acuerdo	En acuerdo	Fuertemente de acuerdo

3.5 - Validez del Instrumento.

Para propósito de esta investigación se determinará la validez de contenido del instrumento mediante el uso de un panel de expertos. Según Hernández (2003) ,establecen que “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que se pretende medir”. De esta afirmación se desprende que la validez del instrumento de recolección de datos, se relaciona directamente con la problemática analizada, los objetivos de la investigación, las variables e indicadores definidos para su estudio. Aportando información valiosa para llegar a las conclusiones acerca del tema abordado

De igual manera Arias (2006), La validez de instrumento, “Significa que las preguntas o ítems debe tener correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo aquello que se pretende conocer o medir”. En tal sentido, el cuestionario será validado a través de la técnica de Juicios de Expertos, que según Palella y Martin (2006):

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumento un ejemplar del (los) instrumentos con su respectiva matriz de respuesta acompañada con los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p.173).

Por lo expuesto anteriormente, se determinó la validez de contenido por un panel de tres (3) expertos:

Tabla N°5. Aporte de los expertos en la validación de contenido del instrumento

Docente	Estudios	Aporte
Zaida Osto.	Ingeniero Industrial. Dc. En Cs. Sociales de la Universidad del Zulia. Profesora asociada al Dpto. de Gerencia de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo.	Contenido.
Sergio Noguera.	Ingeniero Mecánico. Msc. En Gerencia. Profesor asociado al Dpto. de Dibujo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo. Doctorado de la Universidad Politécnica de Valencia, España, en el área de Gestión de Proyectos Industriales.	Construcción y gramática del instrumento.
Hermes Carmona.	Ingeniero Industrial. Dc. en Cs. Sociales de la Universidad Central de Venezuela. Msc. En Administración de empresas mención Gerencia. Profesor asociado al Dpto. de Gerencia de la Escuela de Ingeniería Industrial Universidad de Carabobo.	Contenido.

Estos dieron su aprobación al verificar que el mismo se ajustaba a los objetivos de estudio planteados. Ver Anexo II.

3.6 - Confiabilidad del instrumento

Según Arias (2006)

Una vez construido el cuestionario, se recomienda aplicar una prueba piloto o sondeo preliminar a un pequeño grupo que no forme parte de la muestra, pero que sea equivalente en cuanto a sus características. Esto con la finalidad de establecer la validez, corregir cualquier falla y elaborar la versión definitiva del instrumento. (p. 79).

Para Paella y Martins (2006)

La ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite, siempre da el mismo resultado)” (p.176).

Para determinar la confiabilidad del instrumento diseñado (cuestionario) se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, la cual hace énfasis al grado de consistencia de los resultados al aplicarlo a la población seleccionada. Esta expresa mediante el coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre 0 y 1 correspondiendo a ausencia o perfecta confiabilidad respectivamente. Considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. A continuación se muestra la escala de interpretación del Alfa de Cronbach.

Tabla N°6. Escala de Interpretación del Alfa de Cronbach.

Rango	Interpretación
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Para determinar la fiabilidad del instrumento se empleó el paquete estadístico SPSS versión 20, cuyo resultado se muestra a continuación.

Tabla N°7. Confiabilidad del Instrumento.

Número de elementos	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
39	0,956	Muy alta

El resultado anterior indicó que efectivamente el instrumento mide en un 95,6% lo que pretendía medir.

De igual manera se consideró conveniente medir la confiabilidad de las tres áreas del instrumento (área personal, área interpersonal y área grupal).

Tabla N°8. Confiabilidad de las áreas de evaluación.

Áreas de Evaluación	Número de elementos	Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Personal	19	0,890	Muy alta
Interpersonal	6	0,884	Muy alta
Grupal	14	0,902	Muy alta

En la tabla mostrada anteriormente se pudo observar el valor de confiabilidad de cada una de las áreas de evaluación, evidenciándose que el cuestionario posee una alta confiabilidad al obtener un alfa de Cronbach de 0,890 para el área personal; 0,884 para el área interpersonal y 0,902 para el área grupal; es decir, la medición explica en un 89%, 88,4% y 90,2% lo que se pretendió medir.

3.7 - Técnicas de procesamiento y análisis de resultados.

Una vez validado y aplicado el instrumento, los datos obtenidos fueron procesados a través del programa SPSS-20 para obtener la confiabilidad del mismo; de igual modo fue utilizado Microsoft Excel a fin de analizarlos y dar respuesta a los objetivos de la investigación, determinando las puntuaciones resultantes en dos conjuntos de datos para cada una de las dimensiones: el puntaje individual de autoevaluación y el puntaje promedio de coevaluación, el cual indica la percepción que tienen los directores y a su vez la de los coevaluadores, para luego determinar un puntaje global de autoevaluación vs. coevaluación; permitiendo observar la brecha existente entre lo que el director percibe sobre sus características de liderazgo y las percibidas por el personal

administrativo bajo su cargo. Dichos puntajes están comprendidos del 1 al 6, donde 6 representa el 100%.

Para el análisis de los datos se determinaron los estadísticos descriptivos, tales como: valor promedio, valor máximo y valor mínimo.

3.8 - Fases de la Investigación:

A continuación se muestra la representación gráfica de la fases que conformaron la realización de la presente investigación:

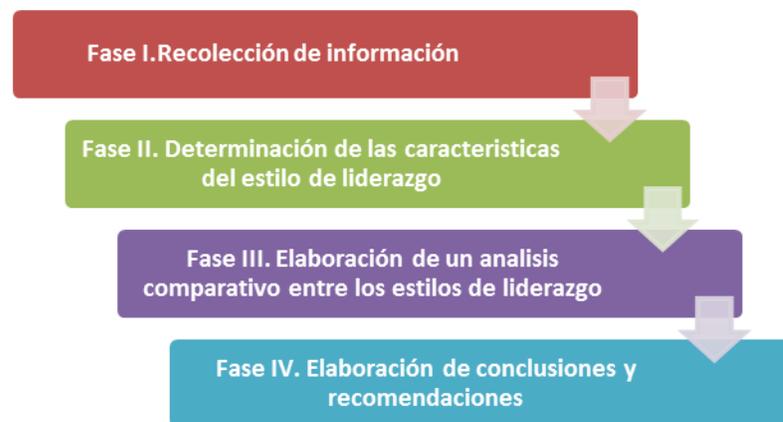


Grafico 4. Fases de la investigación.

- **Fase I: Recolección de información.**

En esta primera fase se empleó una metodología documental y bibliográfica de todas las teorías y trabajos relacionados con la caracterización del liderazgo, rol del líder; perfiles de competencias entre otros, con la finalidad de recolectar antecedentes de la temática abordada. La recopilación de información se llevó a cabo a través de: revisión de texto, consultas a páginas Web vía Internet, estudios previos de caracterización del liderazgo a través de fuentes bibliográficas.

En esta etapa también se realizó la búsqueda de los diferentes directivos y personal a su cargo dentro de la Facultad de Ingeniería.

- **Fase II: Determinación de las características del estilo de liderazgo.**

Para el desarrollo de esta fase se realizaron los siguientes pasos:

- **Elaboración y validación del instrumento de recolección de datos:** se diseñó un instrumento, estructurado con preguntas cerradas, en cual se definieron una serie de indicadores sustentados en las bases teóricas del estudio y acorde con los objetivos planteados, lo cual permitió construir los ítems respectivos a las características que se querían evaluar; el mismo fue validado por tres profesores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo expertos en la temática abordada.
 - **Aplicación del instrumento de recolección de datos:** una vez diseñado y validado el instrumento, fue aplicado a la muestra de estudio, constituida por noventa y nueve (99) personas que laboran dentro de las direcciones de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, entre directores y personal administrativo a su cargo.
- **Fase III: Elaboración de un análisis comparativo entre el estilo de liderazgo requerido para una gerencia efectiva y el ejercido en la actualidad por los directivos.**

Durante esta fase se procedió a analizar los resultados de cada una de las encuestas a través del uso de gráficos de barra, que representan el número de respuestas obtenidas en las evaluaciones, y gráficos radiales, que nos permiten comparar los puntajes obtenidos, permitiendo el análisis crítico de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a través del puntaje individual de autoevaluación y el puntaje promedio de coevaluación en cada dimensión para luego determinar un puntaje global; a fin de reflejar las diferencias significativas

existentes entre lo que el director dice poseer vs. lo que su equipo de trabajo dice que posee.

- **Fase IV: Elaboración de conclusiones y recomendaciones.**

En esta fase se elaboraron las conclusiones respectivas a cada uno de los objetivos estudiados durante la investigación, lo que permitió plantear las recomendaciones necesarias para el logro de una gerencia efectiva en las diferentes áreas dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS.

A continuación se reflejan una serie de gráficos de barras, los cuales representan el número de respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, tanto de manera global como por dimensiones, de los directivos y de sus respectivos coevaluadores.

4.1.1. Análisis global de respuestas para la muestra de directores.

El gráfico que se muestra a continuación representa la frecuencia global de respuestas obtenidas por los directores respecto a las características del estilo de liderazgo que ejercen en el desempeño de su cargo dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, donde la muestra de directores dijo poseer en un 94,57% las características de liderazgo consideradas como primordiales para el ejercicio de una gerencia efectiva. Mientras que el 5,43% de los mismos presento una tendencia negativa en cuanto a las afirmaciones formuladas.

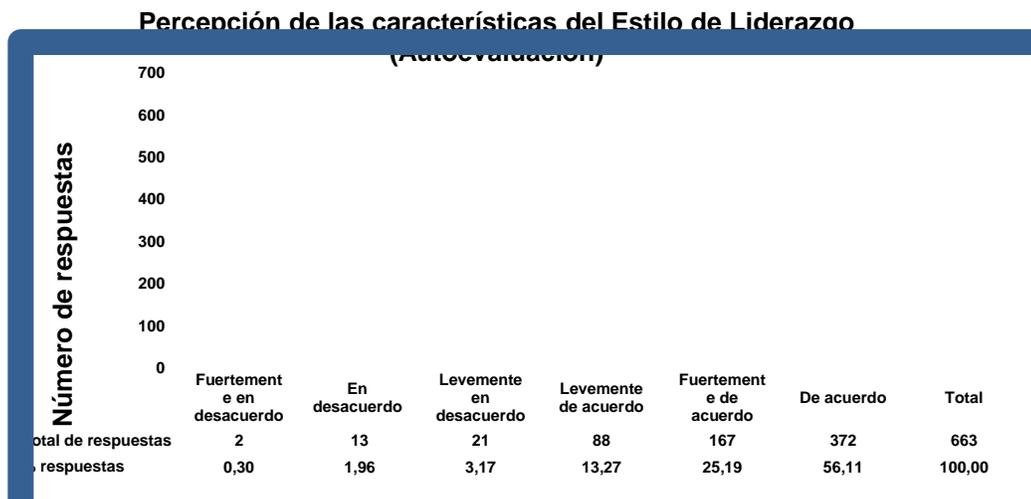


Gráfico N° 5. Frecuencia Global de respuestas obtenidas en la autoevaluación.

4.1.2. Análisis por dimensiones para la muestra de directores.

4.1.2.1. Manejo y Resolución de Conflictos.

En el siguiente gráfico se muestra la frecuencia de respuestas obtenidas por los directores en la dimensión de Manejo y Resolución de Conflictos, donde el 93,14% de los directivos de la Facultad de Ingeniería consideraron poseer la capacidad de identificar las causas de los conflictos y a su vez mediante el uso de criterios racionales y creativos llegar a la mejor solución. Tan solo un 6,86% consideró no poseer esta característica.

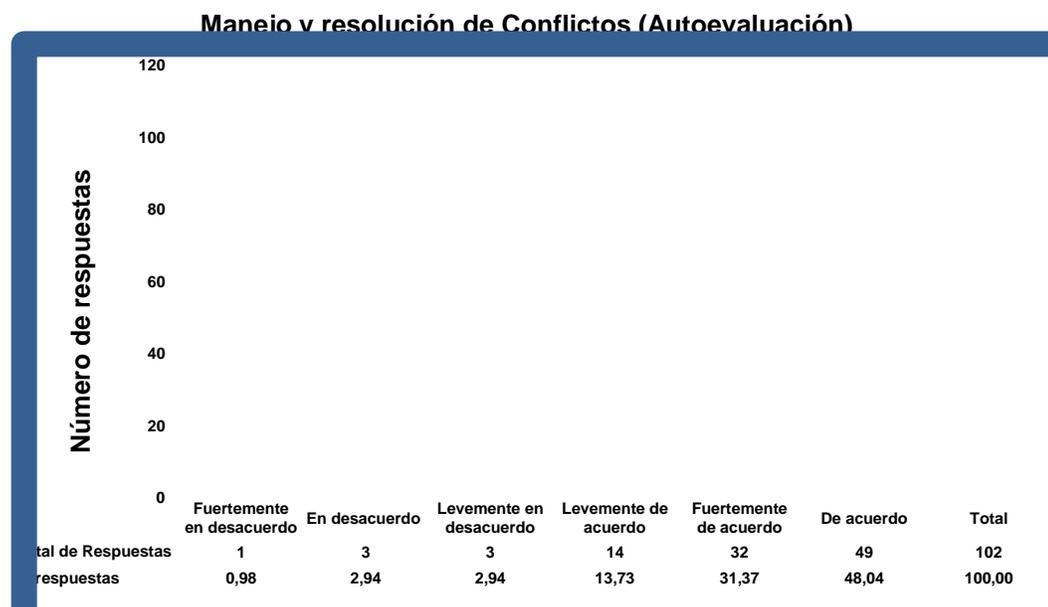


Gráfico N° 6. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Manejo y Resolución de Conflictos.

4.1.2.2. Trabajo en Equipo.

En el gráfico que se ilustra a continuación se presenta la frecuencia de respuestas obtenidas por los directores en la dimensión de Trabajo en Equipo. Pudo observarse que el 99,26%, es decir, casi la totalidad de la muestra, dijo contar con la capacidad de escuchar, comprender y responder adecuadamente a los pensamientos e intereses de los demás miembros de su equipo de trabajo; e incluso participar activamente en el logro de objetivos y metas comunes dentro de la organización.

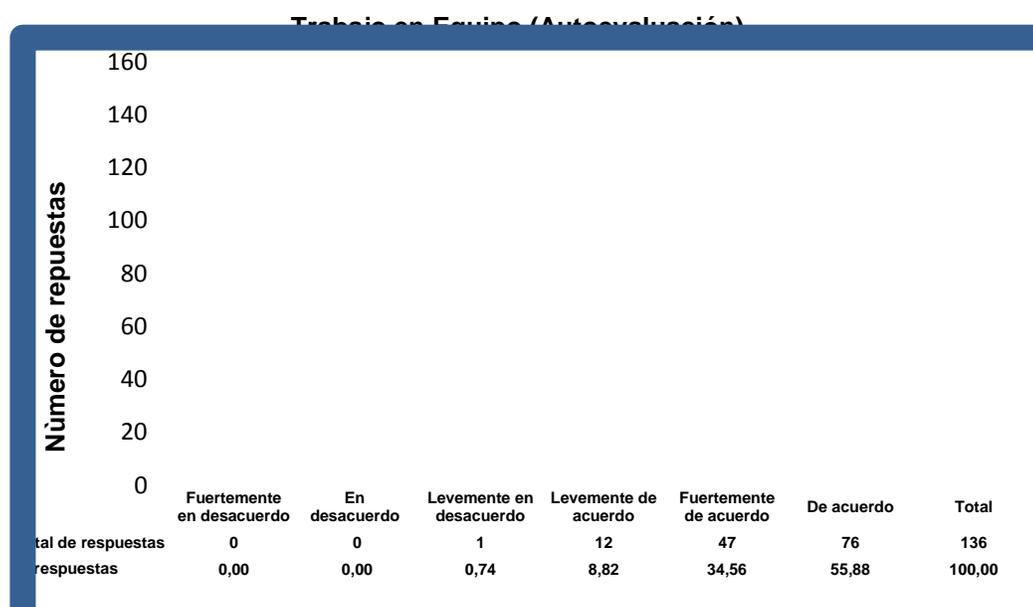


Gráfico N° 7. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Trabajo en Equipo.

4.1.2.3. Capacidad para asumir riesgos.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar la frecuencia de respuestas obtenidas por los directores en la dimensión de Capacidad para asumir riesgos. El análisis demostró que el 92,16% de los directivos tuvo una tendencia positiva respecto a la capacidad para afrontar situaciones inesperadas en el desempeño de sus labores; y aun así mantener el equilibrio de su entorno. Tan solo el 7,84% manifestó no poseerla.

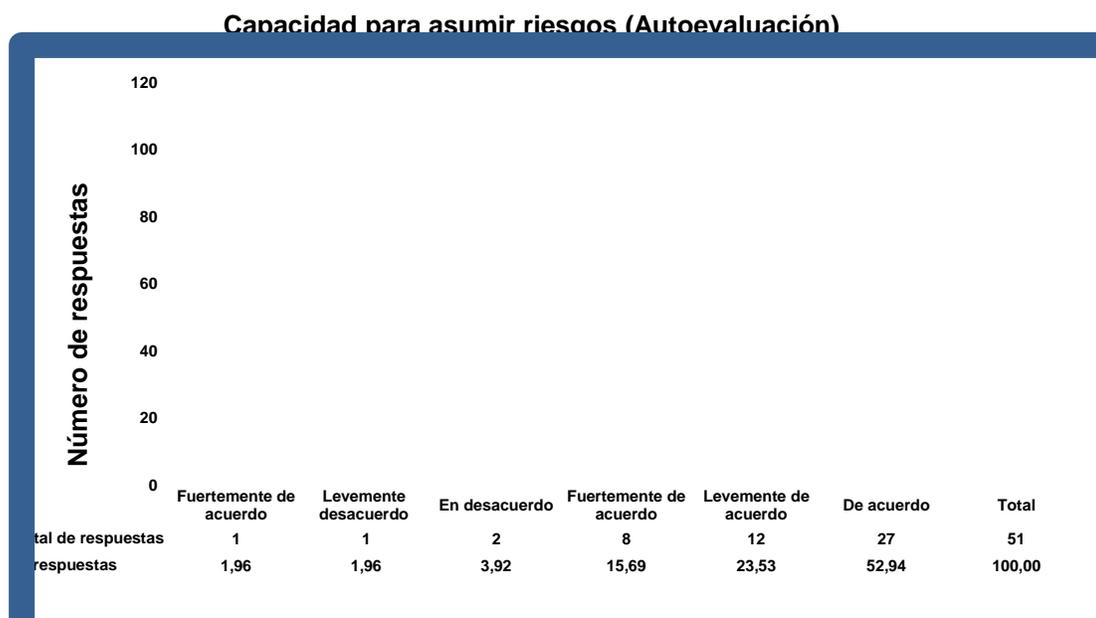


Gráfico N°8. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Capacidad para asumir riesgos.

4.1.2.4. Desarrollo profesional y de sus subordinados.

En el siguiente gráfico puede observarse la frecuencia de respuestas obtenidas por los directores en la dimensión de Desarrollo profesional y de sus subordinados. Quedó en evidencia que el 93,14% de los directivos dijo poseer la cualidad de analizar sus necesidades y las de las personas que laboran bajo su cargo surgiendo el interés por fomentar su desarrollo profesional y el de los demás miembros de su entorno laboral, en pro del desarrollo organizacional. Sólo el 6,86% de los mismos manifestaron una tendencia negativa respecto a la característica evaluada.

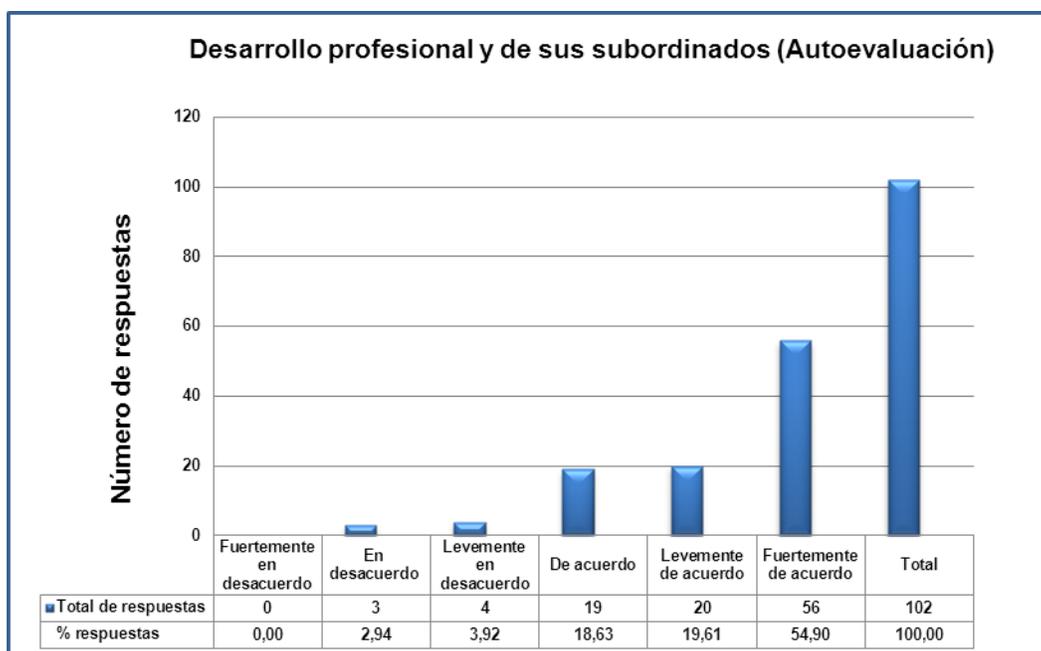


Gráfico N°9. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Desarrollo profesional y de sus subordinados.

4.1.2.5. Confianza y Seguridad.

En el siguiente gráfico se evidencia la frecuencia de respuestas obtenidas por los directores de la Facultad de Ingeniería en la dimensión de Confianza y Seguridad. En la misma se logró determinar que el 96,46% de los encuestados dijeron estar convencidos de ser capaces de realizar un buen desempeño de sus funciones, logrando los objetivos planteados y eligiendo siempre el enfoque adecuado ante cualquier decisión. Mientras que el resto de la muestra dijo no poseer esta característica.

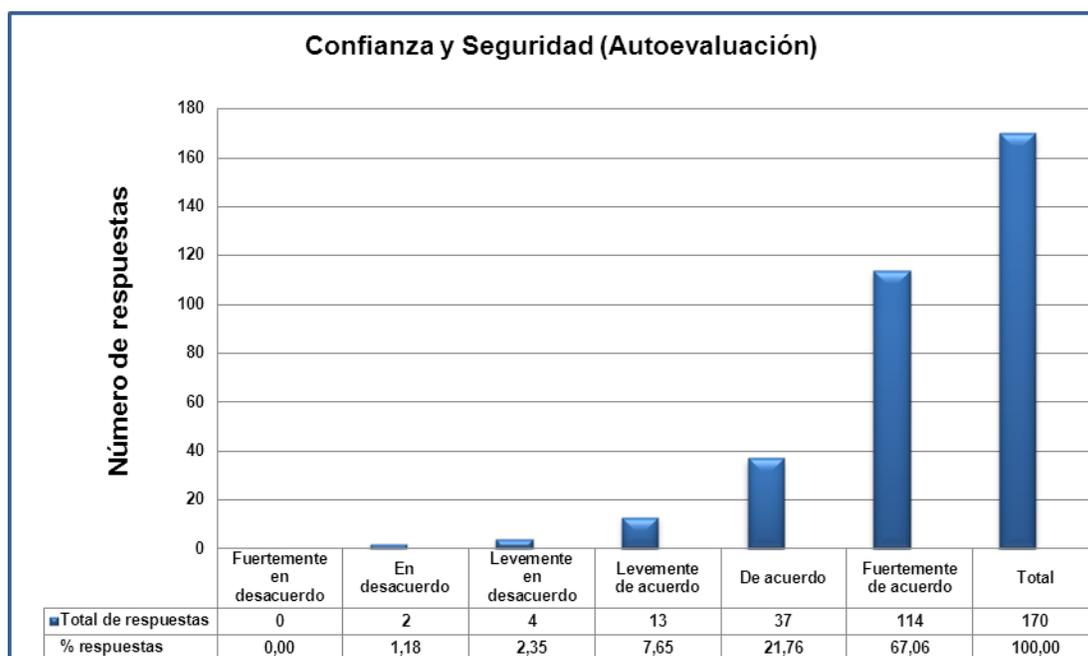


Gráfico N°10. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Confianza y Seguridad.

4.1.2.6. Poder e Influencia.

En el gráfico N°11 se registra la frecuencia de respuestas obtenidas por los directores en la dimensión de Poder e Influencia. En él se observó que el 89,22% de los directivos de la Facultad de Ingeniería dijeron tener la capacidad de persuadir al personal que está bajo su cargo y a su vez mantenerlo de manera equilibrada, ejerciendo influencia en el mismo. Sólo el 10,88% de los directores manifestó carecer de esta capacidad.

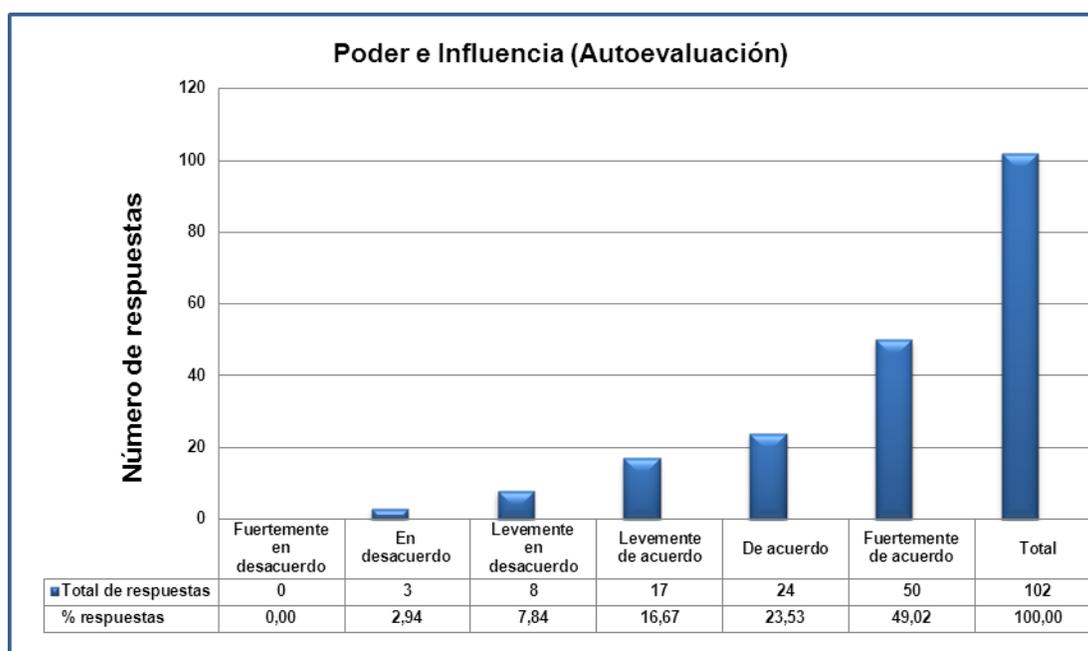


Gráfico N°11. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Poder e Influencia.

4.1.3. Análisis global de respuestas para la muestra de coevaluadores.

En el gráfico que se presenta a continuación se refleja la frecuencia global de respuestas obtenidas por los coevaluadores, personal administrativo, respecto a las características del estilo de liderazgo que ejercen sus directores en el desempeño de su cargo dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, donde el 91,7% del personal administrativo consideró que sus respectivos directores poseen los aspectos considerados como significativos para el ejercicio de sus funciones dentro de la organización. Por otra parte un 8,3% de la muestra en estudio presento una tendencia negativa al respecto.

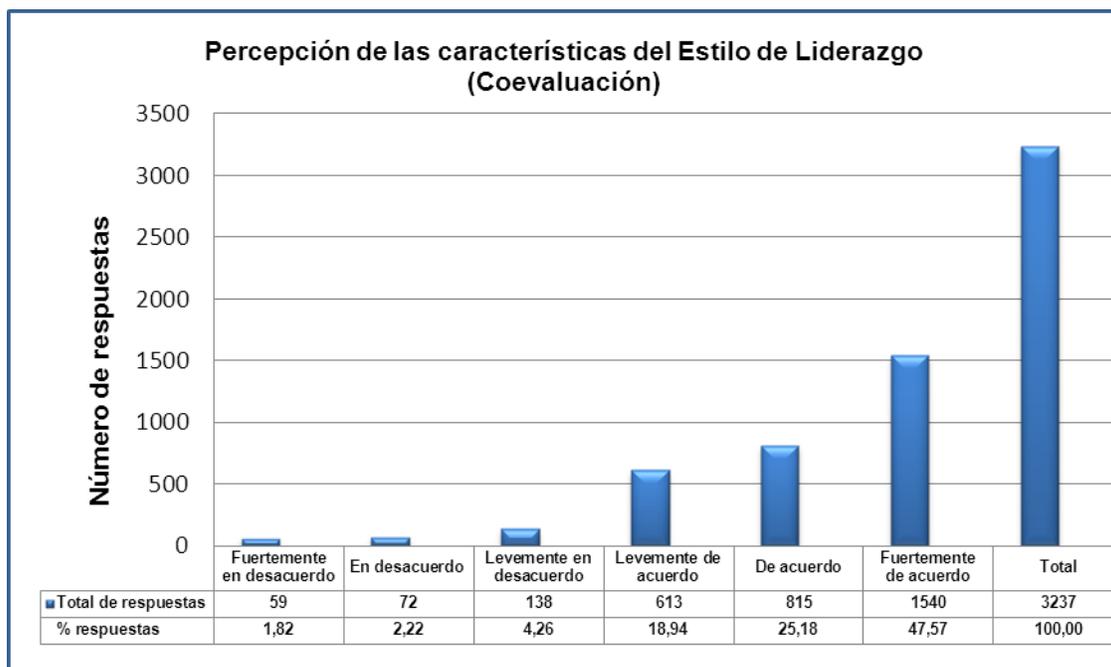


Gráfico N°12. Frecuencia global de respuestas obtenidas por los coevaluadores.

4.1.4. Análisis por dimensiones para la muestra de coevaluadores.

4.1.4.1. Manejo y Resolución de Conflictos.

En el gráfico N°13 se refleja la frecuencia de respuestas obtenidas por los coevaluadores, personal administrativo, en la dimensión de Manejo y resolución de conflictos. Se observó que el 90,17% de los encuestados dijeron que sus respectivos directores poseen la capacidad de brindar soluciones rápidas y efectivas a los problemas presentados en su entorno laboral. Mientras que el 9,83% restante indicó todo lo contrario.

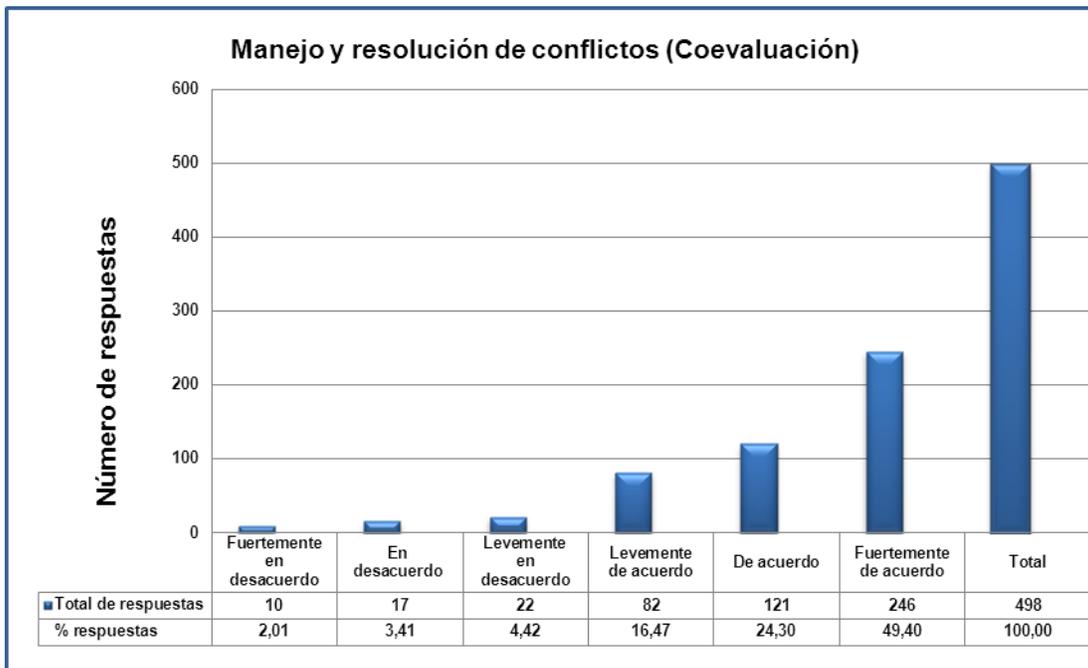


Gráfico N°13. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Manejo y resolución de conflictos.

4.1.4.2. Trabajo en Equipo.

En el siguiente gráfico se registra la frecuencia de respuestas obtenidas por los coevaluadores, personal administrativo, en la dimensión de Trabajo en Equipo; donde el 90,96% indicó que sus directores poseen la habilidad de colaborar y cooperar con los demás miembros de su entorno laboral, interactuando y tomando en cuenta sus pensamientos y opiniones. En cambio el 9,04% de los encuestados tuvieron una tendencia negativa respecto a la característica evaluada.

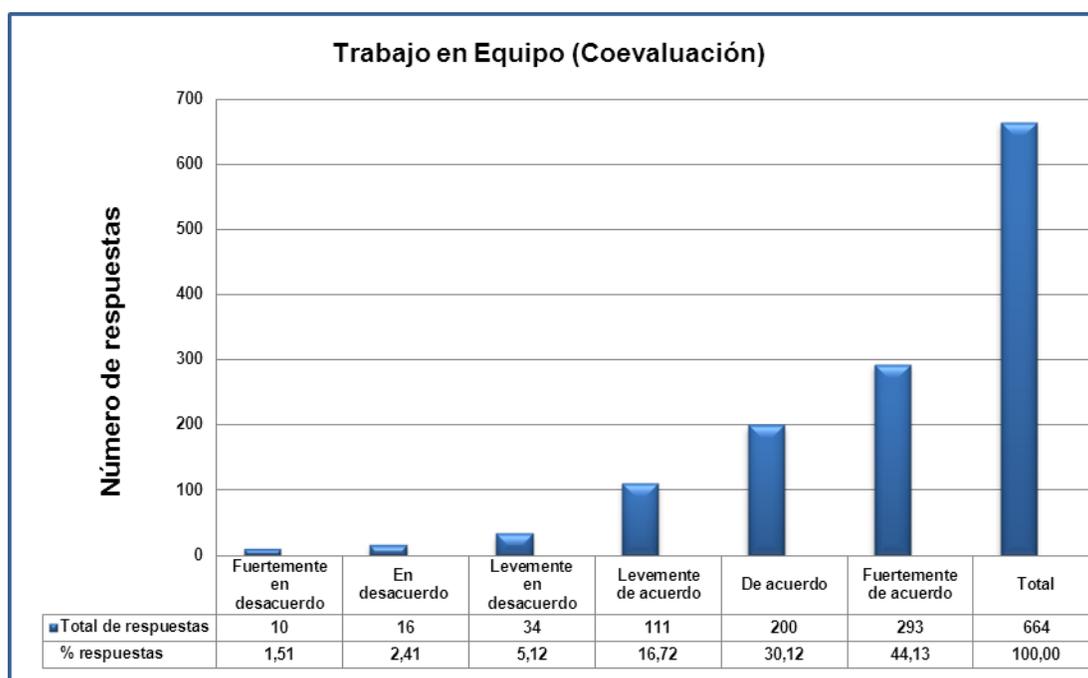


Gráfico N°14. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Trabajo en Equipo.

4.1.4.3. Capacidad para asumir riesgos.

En el gráfico N°15 se muestra la frecuencia de respuestas obtenidas por los coevaluadores, personal administrativo, en la dimensión de Capacidad para asumir riesgos. Se pudo observar que el 89,16% de la muestra sometida a estudio reflejó que sus directores tienen la capacidad de detectar con gran agilidad y eficacia cambios inesperados durante sus funciones laborales, y a su vez tienen la capacidad de afrontarlos satisfactoriamente. Sin embargo el 10,84% de los coevaluadores mostraron una tendencia negativa en el estudio de esta característica.

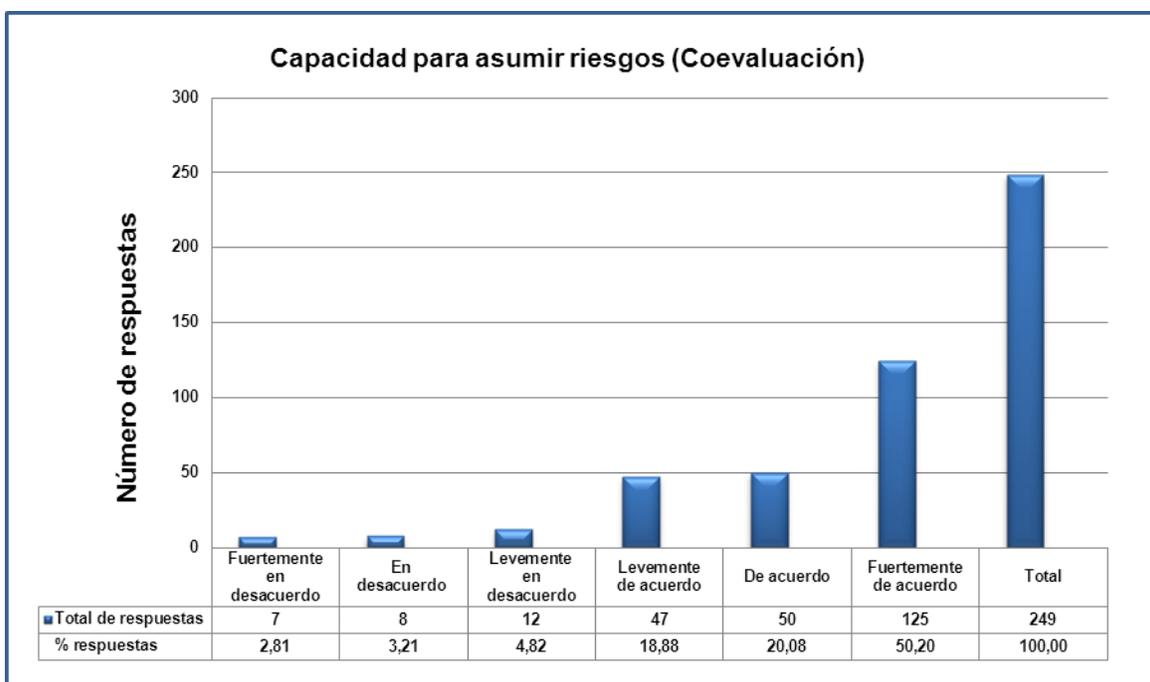


Gráfico N°15. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Capacidad para asumir riesgos.

4.1.4.4. Desarrollo profesional y de sus subordinados.

En el gráfico que se presenta a continuación se muestra la frecuencia de respuestas obtenidas por los coevaluadores, personal administrativo, en la dimensión de Desarrollo profesional y de sus subordinados. Se observó que el 89,16% del personal administrativo evidenció que sus directivos tienen la capacidad de reconocer las deficiencias profesionales de todos los miembros de su equipo de trabajo, incentivando el desarrollo de todas las partes a fin de conseguir siempre el buen desempeño de la organización. Mientras que el 10,84% manifestaron todo lo contrario.



Gráfico N°16. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Desarrollo profesional y de sus subordinados.

4.1.4.5. Confianza y Seguridad.

En el siguiente gráfico se refleja la frecuencia de respuestas obtenidas por los coevaluadores, personal administrativo, en la dimensión de Confianza y Seguridad; donde quedó en evidencia que el 95,3% de los encuestados dijo que sus directores poseen la capacidad de confiar plenamente en el ejercicio de sus funciones, cumpliendo con las metas trazada por los mismos; de igual modo transmitiendo seguridad al resto de los miembros de la organización. Por el contrario el 4,7% de la muestra sometida a estudio mostro una tendencia negativa respecto a la característica evaluada.

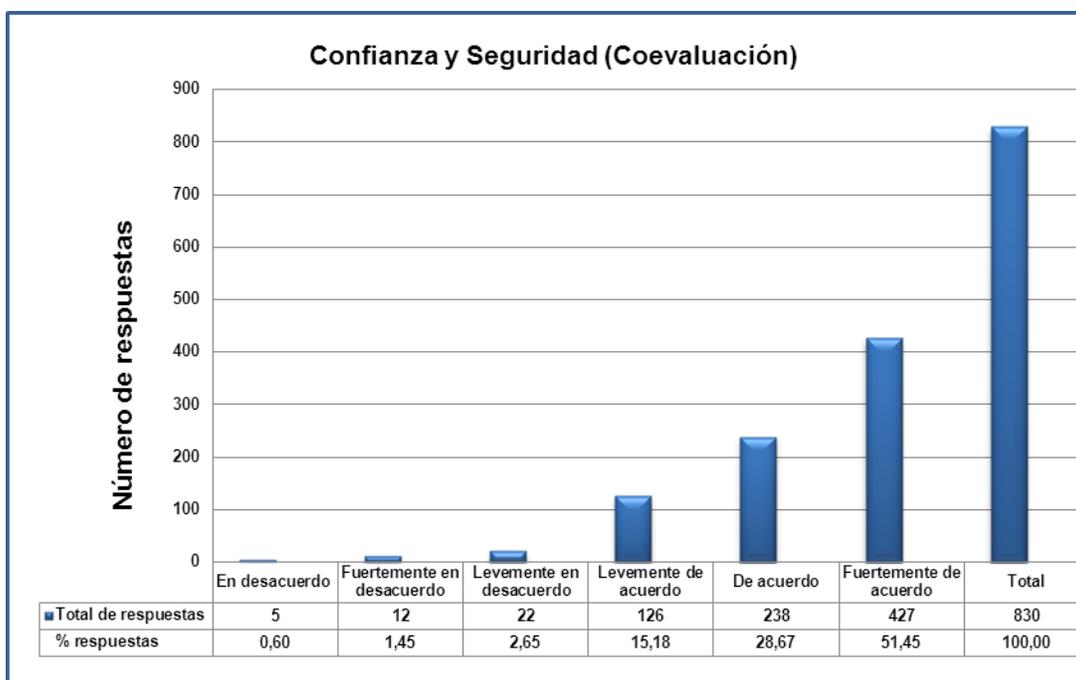


Gráfico N°17. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Confianza y Seguridad.

4.1.4.6. Poder e Influencia.

En el gráfico N°18 se registra la frecuencia de respuestas obtenidas por los coevaluadores, personal administrativo, en la dimensión de Poder e Influencia. En esta el 91,97% de los coevaluadores concluyó que sus directivos tienen la capacidad de persuadir e influir sobre su personal, con la finalidad de conseguir el logro de las metas trazadas o el apoyo a sus planes o decisiones. Tan solo un 8,03% de la muestra estudiada manifestó la ausencia de esta característica en los directivos.

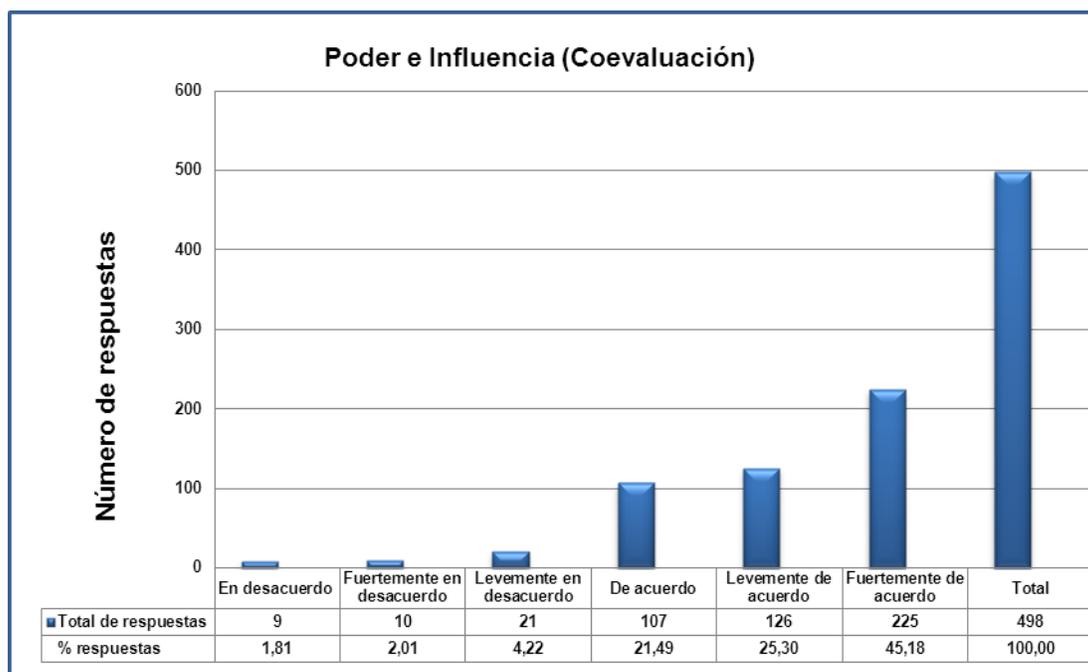


Gráfico N°18. Frecuencia de respuestas obtenidas en la dimensión de Poder e Influencia.

4.2. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA AUTOEVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN

A continuación se presentan los puntajes obtenidos en cada una de las características evaluadas tanto por los directores como por los coevaluadores.

4.2.1. Puntaje individual obtenido en la Autoevaluación.

Tabla N°9. Puntaje Individual obtenido en la Autoevaluación.

Director	Manejo y Resolución de conflictos	Trabajo en Equipo	Capacidad para asumir riesgos	Desarrollo profesional/ Subordinados	Confianza y Seguridad	Poder e Influencia
D-1	4,67	5,75	2,67	5,33	5,40	4,00
D-2	5,17	5,38	4,33	5,17	5,10	5,17
D-3	5,50	5,88	5,67	5,17	5,30	4,83
D-4	5,50	5,38	5,00	5,33	5,20	5,50
D-5	4,50	4,50	3,67	4,33	4,30	4,33
D-6	4,67	5,00	5,00	4,50	5,00	4,83
D-7	3,83	5,00	4,33	4,50	5,30	5,33
D-8	5,00	5,13	5,00	4,83	4,50	4,50
D-9	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
D-10	6,00	6,00	5,67	5,17	6,00	5,85
D-11	4,50	4,50	4,33	3,00	4,40	3,50
D-12	4,83	5,50	4,00	4,67	4,40	4,00
D-13	5,17	5,25	5,33	5,17	5,30	5,33
D-14	5,67	5,88	5,67	5,50	5,40	4,83
D-15	4,50	5,00	5,00	5,00	4,70	5,00
D-16	4,67	4,88	5,00	4,33	5,00	5,00
D-17	5,00	5,13	4,00	5,00	5,20	4,83

Tabla N°10. Descriptivos del Puntaje Individual obtenido en la Autoevaluación.

Descriptivo	Manejo y Resolución de conflictos	Trabajo en equipo	Capacidad para asumir riesgos	Desarrollo profesional/ Subordinados	Confianza y Seguridad	Poder e Influencia
Promedio	4,93	5,24	4,69	4,82	5,03	4,82
Mínimo	3,83	4,50	2,67	3,00	4,30	3,50
Máximo	3,83	6,00	5,67	5,50	6,00	6,00

4.2.2. Puntaje promedio obtenido en la Coevaluación.

Tabla N°11. Puntaje Individual obtenido en la Coevaluación.

Director	Manejo y Resolución de conflictos	Trabajo en equipo	Capacidad para asumir riesgos	Desarrollo profesional	Confianza y Seguridad	Poder e influencia
D-1	5,25	5,81	5,33	4,83	5,60	4,83
D-2	3,50	3,38	3,00	3,50	3,40	3,22
D-3	4,83	4,73	4,78	4,57	4,74	4,60
D-4	4,42	4,69	4,17	4,92	4,55	4,75
D-5	3,89	3,94	3,28	3,81	4,07	4,06
D-6	4,47	4,58	4,87	4,17	5,16	4,77
D-7	4,75	4,44	4,33	4,00	4,70	4,83
D-8	5,47	5,28	5,40	5,33	5,62	5,10
D-9	4,89	5,10	4,81	4,52	5,22	4,93
D-10	5,92	5,88	5,50	5,50	5,70	5,42
D-11	4,63	4,56	4,50	4,00	5,23	4,54
D-12	4,95	5,80	5,30	5,24	5,31	5,15
D-13	5,03	5,19	4,61	4,67	4,90	4,64
D-14	5,08	5,33	5,00	5,10	5,24	4,90
D-15	4,28	4,08	4,11	4,17	4,63	4,39
D-16	5,03	4,75	4,73	4,90	5,02	4,93
D-17	5,06	5,33	5,00	4,89	5,20	4,83

Tabla N°12. Descriptivos del Puntaje Individual obtenido en la Coevaluación.

Descriptivo	Manejo y Resolución de conflictos	Trabajo en equipo	Capacidad para asumir riesgos	Desarrollo profesional/ Subordinados	Confianza y Seguridad	Poder e Influencia
Promedio	4,79	4,87	4,63	4,59	4,96	4,70
Mínimo	3,50	3,38	3,00	3,50	3,40	3,22
Máximo	5,92	5,88	5,50	5,50	5,70	5,42

En las tablas 8 y 10 se observan los puntajes obtenidos por los directivos, en la autoevaluación y la coevaluación del personal a su cargo para cada una de las dimensiones evaluadas. Los resultados obtenidos evidencia que las características percibidas por los directivos fueron evaluadas con valores mayores a las manifestadas por sus coevaluadores. Siendo las de mayor diferencia confianza y seguridad y poder e influencia.

4.2.3. Análisis de los puntajes: Autoevaluación vs. Coevaluación.

A continuación se ilustrarán una serie de análisis descriptivos que permite observar la brecha existente entre las características del estilo de liderazgo que manifiesta tener el director y las que percibe el personal a su cargo.

4.2.3.1. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 1.

En el gráfico N°19 se observa el desempeño del director-1 en sus actividades laborales, según el análisis realizado a los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación; el director manifestó que las características evaluadas las posee en una proporción menor a la expuesta por los

coevaluadores, resultando la de mayor diferencia la capacidad para asumir riesgos. Mientras que el manejo y resolución de conflictos, trabajo en equipo, confianza y seguridad, poder e influencia y desarrollo profesional y de sus subordinados presentan una menor proporción en la diferencia.

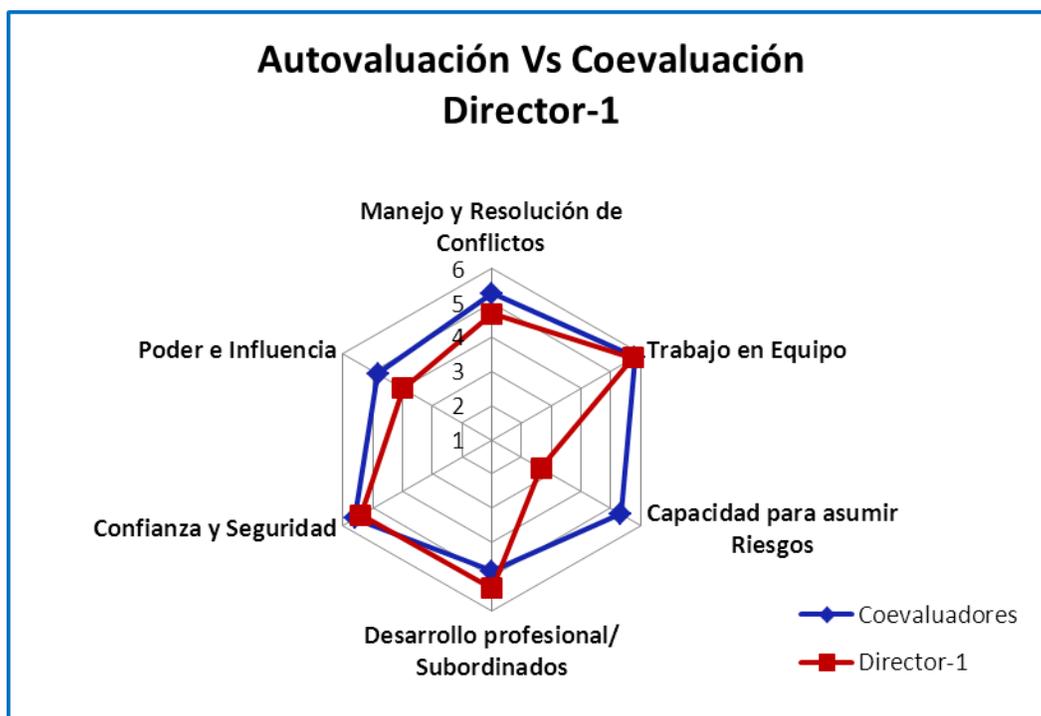


Gráfico N°19. Autoevaluación vs Coevaluación Director -1.

Tabla N°13. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-1

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de Conflictos	5,25	4,67
Trabajo en equipo	5,81	5,75
Capacidad para asumir riesgos	5,55	2,67
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,83	5,33
Confianza y Seguridad	5,60	5,40
Poder e Influencia	4,83	4,00

4.2.3.2. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 2.

. En el gráfico N°20 se observa el desempeño del director-2 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación; el director manifestó poseer las características evaluadas en una proporción mayor a las expuestas por sus coevaluadores. Siendo la meno evidente la capacidad para asumir riesgos y la confianza y seguridad.



Gráfico N°20. Autoevaluación vs Coevaluación Director -2.

Tabla N°14. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-2

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	3,50	5,17
Trabajo en equipo	3,38	5,38
Capacidad para asumir riesgos	3,00	4,33
Desarrollo profesional/ Subordinados	3,50	5,17
Confianza y seguridad	3,40	5,10
Poder e influencia	3,22	5,17

4.2.3.3. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 3.

En el gráfico N°21 se observa el desempeño del director-3 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación; el director manifestó que las características de trabajo en equipo y la capacidad para asumir riesgos la posee en una proporción mayor a la que percibieron los coevaluadores. Lo mismo sucedió para las dimensiones de manejo y resolución de conflictos, el desarrollo profesional y de sus subordinados, confianza y seguridad y el poder e influencia pero en una proporción mucho menor a las mencionadas anteriormente.



Gráfico N°21. Autoevaluación vs Coevaluación Director -3

Tabla N°15. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-3.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,83	5,50
Trabajo en equipo	4,73	5,88
Capacidad para asumir riesgos	4,78	5,67
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,57	5,17
Confianza y seguridad	4,74	5,30
Poder e influencia	4,60	4,83

4.2.3.4. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 4.

En el gráfico que se muestra a continuación se realiza un análisis comparativo de la autoevaluación vs coevaluación en el director-4 en cuanto a las características que posee en el desempeño de sus actividades gerenciales. Donde el director manifiesta que tiene como puntos fuertes el manejo y la resolución de

conflictos y el poder e influencia, mientras que sus coevaluadores opinan lo contrario. Esta tendencia se repite en el resto de las dimensiones pero en una proporción menor a las características mencionadas anteriormente

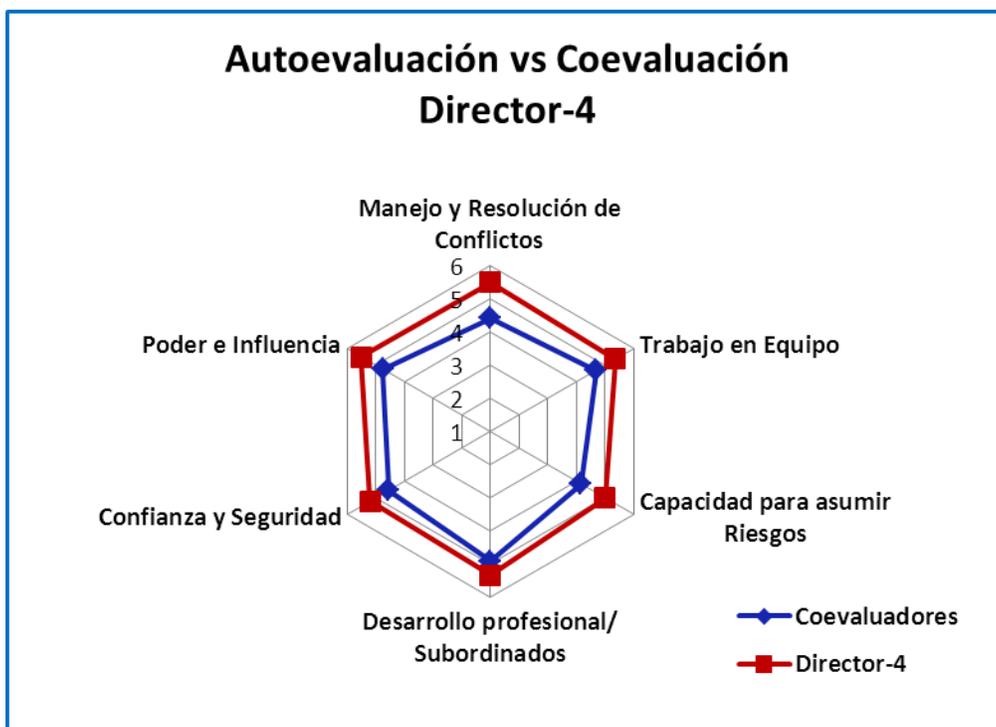


Gráfico N°22. Autoevaluación vs Coevaluación Director -4.

Tabla N°16. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-4.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,42	5,50
Trabajo en equipo	4,69	5,38
Capacidad para asumir riesgos	4,17	5,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,92	5,33
Confianza y seguridad	4,55	5,20
Poder e influencia	4,75	5,50

4.2.3.5. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 5.

En el gráfico N°23 se observa el desempeño del director- 5 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación; de igual manera el director manifestó poseer características en proporciones mayores a las que manifestaron sus coevaluadores. Los cuales arrojaron resultados semejantes en cuanto a la percepción de las características, siendo las de menor proporción la capacidad para asumir riesgos, confianza y seguridad y el desarrollo profesional y de sus subordinados. Mientras que trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos y poder e influencia presentaron una diferencia más evidente.

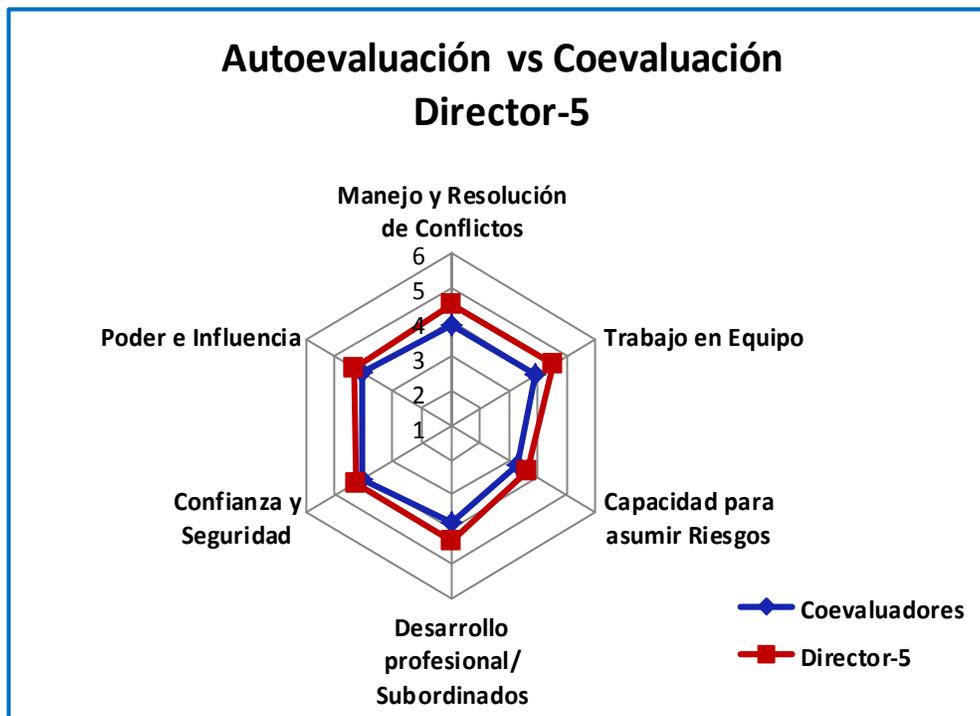


Gráfico N°23. Autoevaluación vs Coevaluación Director -5.

Tabla N°17. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-5.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	3,89	4,50
Trabajo en equipo	3,94	4,50
Capacidad para asumir riesgos	3,28	3,67
Desarrollo profesional/ Subordinados	3,81	4,33
Confianza y seguridad	4,07	4,30
Poder e influencia	4,06	4,33

4.2.3.6. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 6.

En el gráfico N°24 se observa el desempeño del director- 6 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, quedo en evidencia que ambas partes coinciden en la evaluación realizada, donde el poder en influencia es la característica con mayor similitud, seguida de la capacidad para riesgos y la confianza y seguridad. Por el contrario el manejo y resolución de conflictos, trabajo en equipo y el desarrollo profesional de sus subordinados

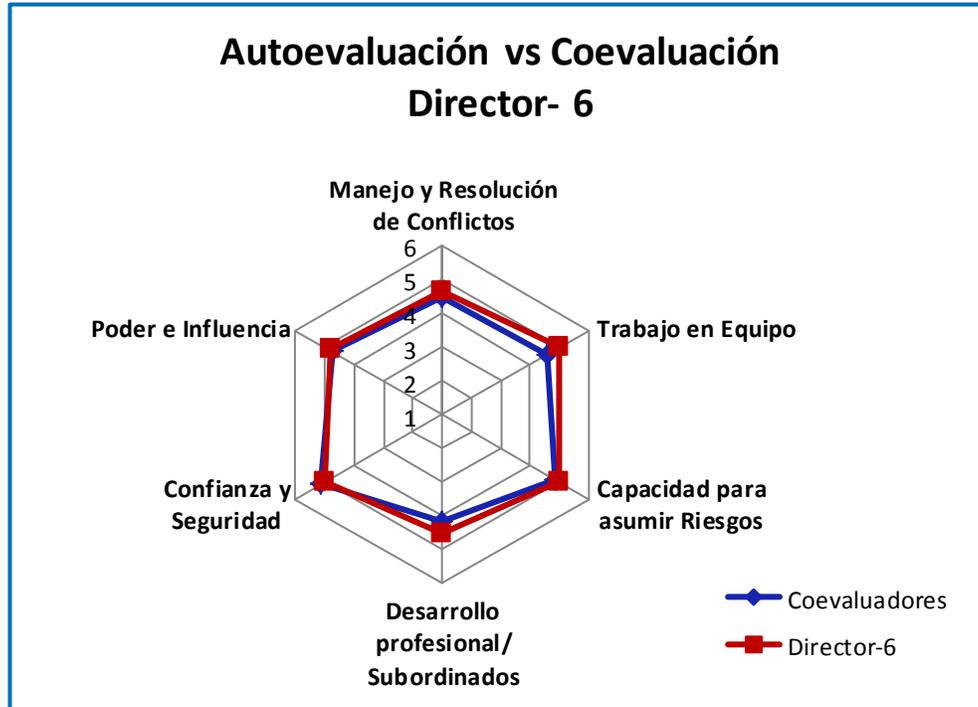


Gráfico N°24. Autoevaluación vs Coevaluación Director -6.

Tabla N°18. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-6.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,47	4,67
Trabajo en equipo	4,58	5,00
Capacidad para asumir riesgos	4,87	5,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,17	4,50
Confianza y seguridad	5,16	5,00
Poder e influencia	4,77	4,83

4.2.3.7. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 7.

En el gráfico N°25 se observa el desempeño del director- 7 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde quedó en evidencia que la capacidad para asumir riesgos ambas partes las perciben de la misma manera. A su vez este dijo poseer el poder e influencia, la confianza y seguridad, el desarrollo profesional y de sus subordinados y el trabajo en equipo en una proporción mayor a la descrita por sus coevaluadores. Caso contrario ocurrió con el manejo y la resolución de conflictos donde el director se evaluó por debajo de lo expresado por sus coevaluadores.

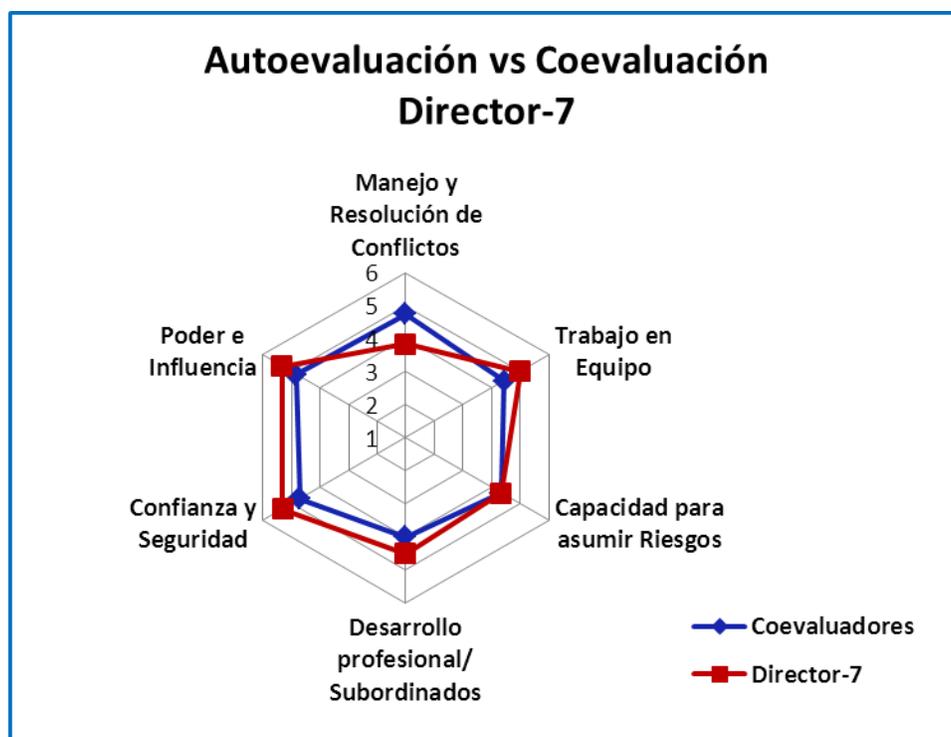


Gráfico N°25. Autoevaluación vs. Coevaluación Director -7.-

Tabla N°19. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-7.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,75	3,83
Trabajo en equipo	4,44	5,00
Capacidad para asumir riesgos	4,33	4,33
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,00	4,50
Confianza y seguridad	4,70	5,30
Poder e influencia	4,83	5,33

4.2.3.8. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 8.

. En el gráfico N°26 se observa el desempeño del director- 8 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde se puede observar como el director manifestó poseer en menor proporción las características evaluadas respecto a lo percibido por el personal a su cargo. Esta tendencia se reflejó en todas las dimensiones, siendo las de mayor relevancia la confianza y seguridad, poder e influencia, desarrollo profesional y de sus subordinados, manejo y resolución de conflictos, capacidad para asumir riesgos y trabajo en equipo respectivamente.

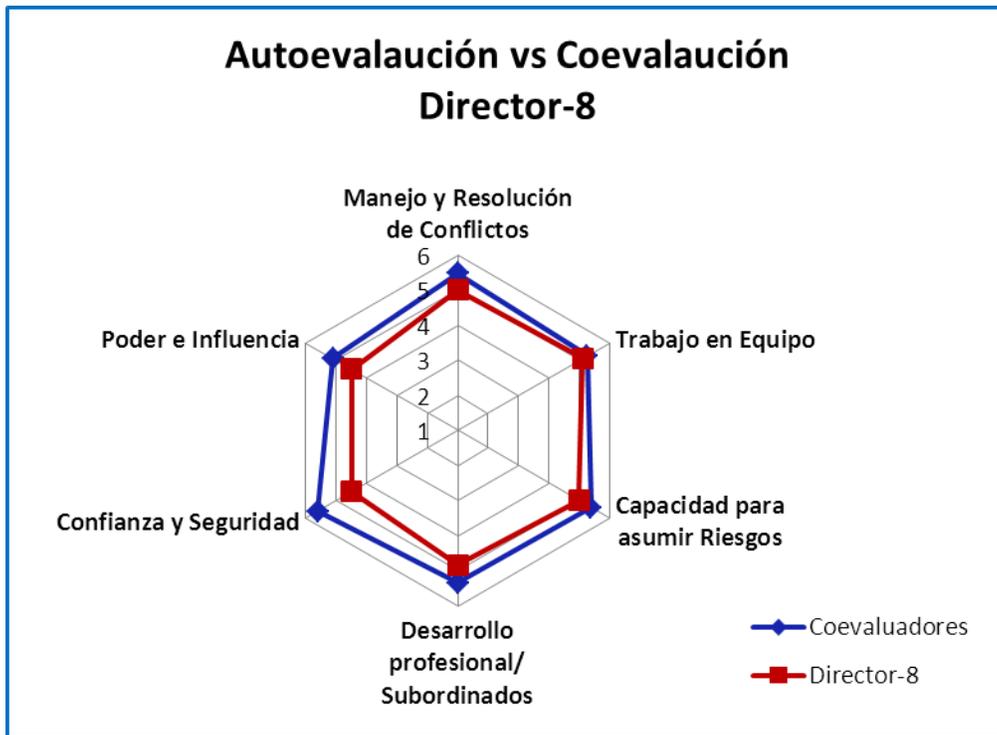


Gráfico N°26. Autoevaluación vs Coevaluación Director -8.

Tabla N°20. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-8.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	5,47	5,00
Trabajo en equipo	5,28	5,13
Capacidad para asumir riesgos	5,40	5,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	5,33	4,83
Confianza y seguridad	5,62	4,50
Poder e influencia	5,10	4,50

4.2.3.9. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 9.

En el gráfico N°27 se observa el desempeño del director- 9 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde la diferencia más evidente encontrada durante la evaluación fue en la capacidad para asumir riesgos. Por el contrario el resto de las características presentaron menor diferencia en los resultados.



Gráfico N°27. Autoevaluación vs Coevaluación Director -9

Tabla N°21. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-9.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,00	4,67
Trabajo en equipo	5,10	5,00
Capacidad para asumir riesgos	3,59	5,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,52	5,00
Confianza y seguridad	5,22	5,00
Poder e influencia	4,93	5,00

4.2.3.10. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 10.

En el gráfico N°28 se observa el desempeño del director- 10 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde se evidencia que el director percibe sus características en mayor proporción a las manifestadas por el personal a su cargo, siendo el manejo y resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la capacidad para asumir riesgos son las dimensiones en las cuales existió una diferencia más relevante en cuanto al puntaje obtenido, caso contrario ocurrió con el poder e influencia, el desarrollo profesional y de sus subordinados y la confianza y seguridad.

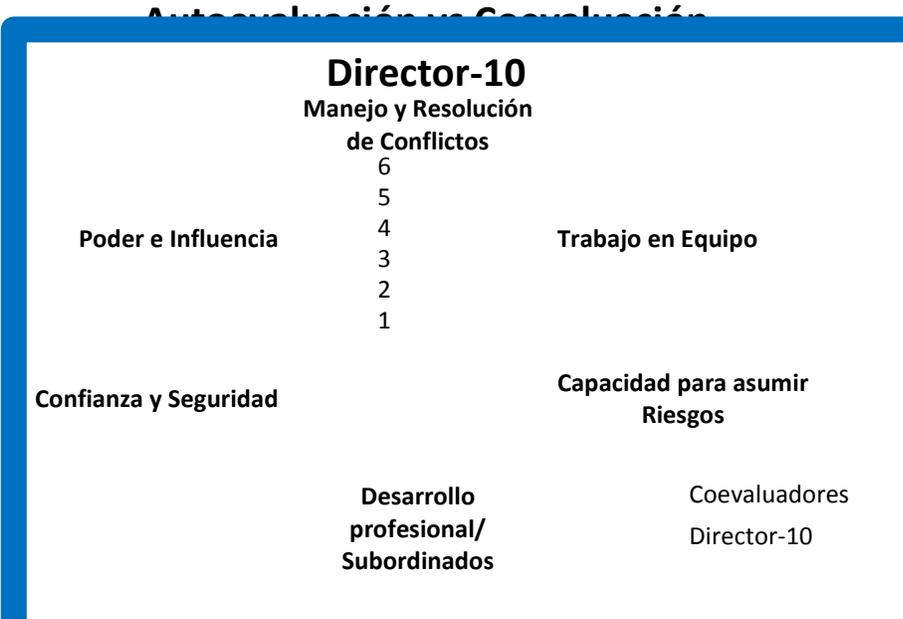


Gráfico N°28. Autoevaluación vs Coevaluación Director -10.

Tabla N°22. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-10.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	5,00	6,00
Trabajo en equipo	4,95	6,00
Capacidad para asumir riesgos	5,00	5,67
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,85	5,17
Confianza y seguridad	5,70	6,00
Poder e influencia	5,42	5,85

4.2.3.11. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 11.

En el gráfico N°29 se observa el desempeño del director- 11 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, en el caso de este director los coevaluadores manifestaron que las características en estudio se presentaban en una mayor proporción a las percibidas por el director, en donde se destacan el desarrollo profesional y de sus subordinados, la confianza y seguridad y el poder e influencia. Caso contrario ocurrió con el manejo y la resolución de conflictos, trabajo en equipo y la capacidad para asumir riesgos en las cuales la evaluación presentó mayor coincidencia.

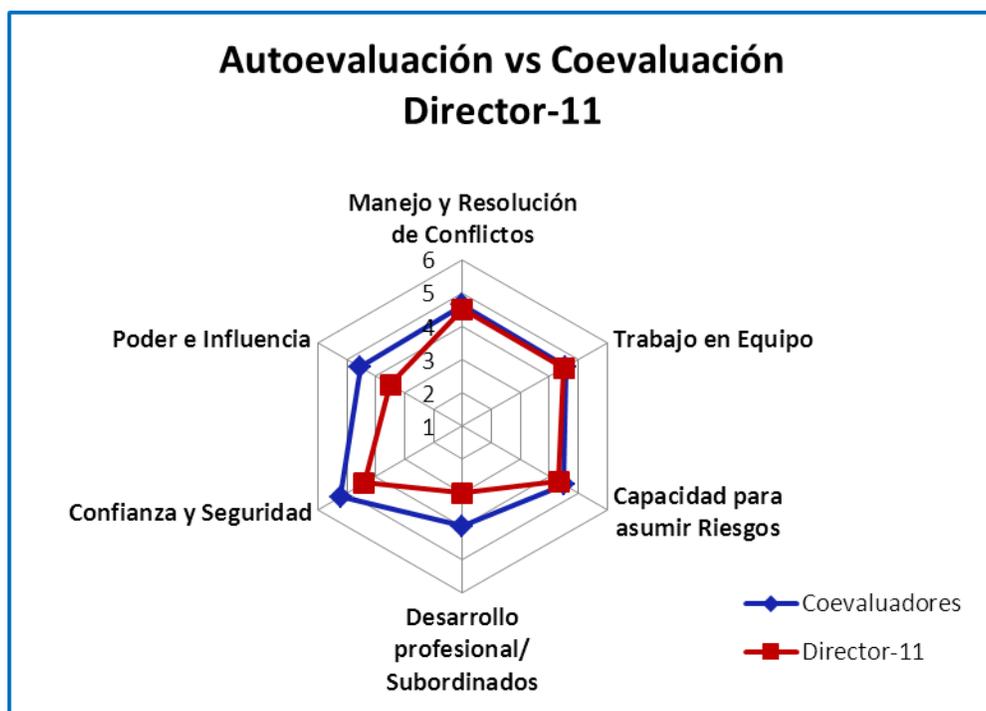


Gráfico N°29. Autoevaluación vs Coevaluación Director -11.

Tabla N°23. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-11.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,63	4,50
Trabajo en equipo	4,56	4,50
Capacidad para asumir riesgos	4,50	4,33
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,00	3,00
Confianza y seguridad	5,23	4,40
Poder e influencia	4,54	3,50

4.2.3.12. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 12.

En el gráfico N°30 se observa el desempeño del director- 12 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde se puede observar que los coevaluadores manifestaron que las características en estudio se presentaban en una mayor proporción a las percibidas por el director, excepto el trabajo en equipo donde la autoevaluación fue superior a la coevaluación. La capacidad para asumir riesgos, confianza y seguridad, el desarrollo profesional y de sus subordinados y el poder e influencia son las dimensiones donde la diferencia de los puntaje de evaluación es más evidente.

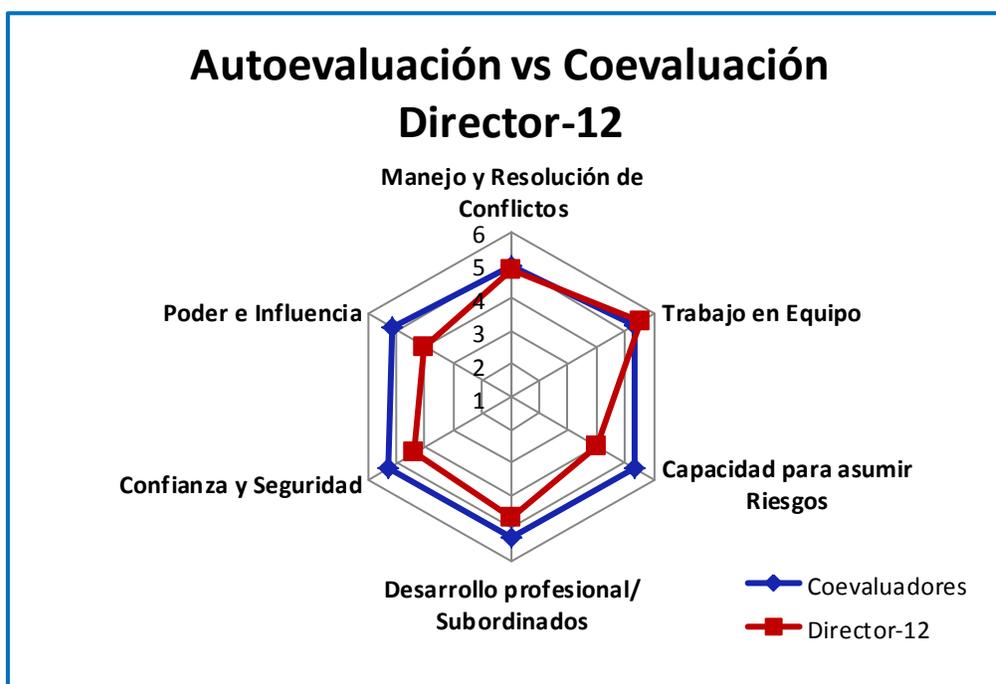


Gráfico N°30. Autoevaluación vs Coevaluación Director -12.

Tabla N°24. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-12.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,95	4,83
Trabajo en equipo	5,35	5,50
Capacidad para asumir riesgos	5,30	4,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	5,24	4,67
Confianza y seguridad	5,31	4,40
Poder e influencia	5,15	4,00

4.2.3.13. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 13.

En el gráfico N°31 se observa el desempeño del director- 13 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde se evidencia que el director percibe sus características en mayor proporción a las manifestadas por el personal a su cargo, presentando mayor diferencia en la evaluación el poder e influencia, capacidad para asumir riesgos, desarrollo profesional y de sus subordinados, confianza y seguridad. Caso contrario para el manejo y resolución de conflictos y trabajo en equipo.

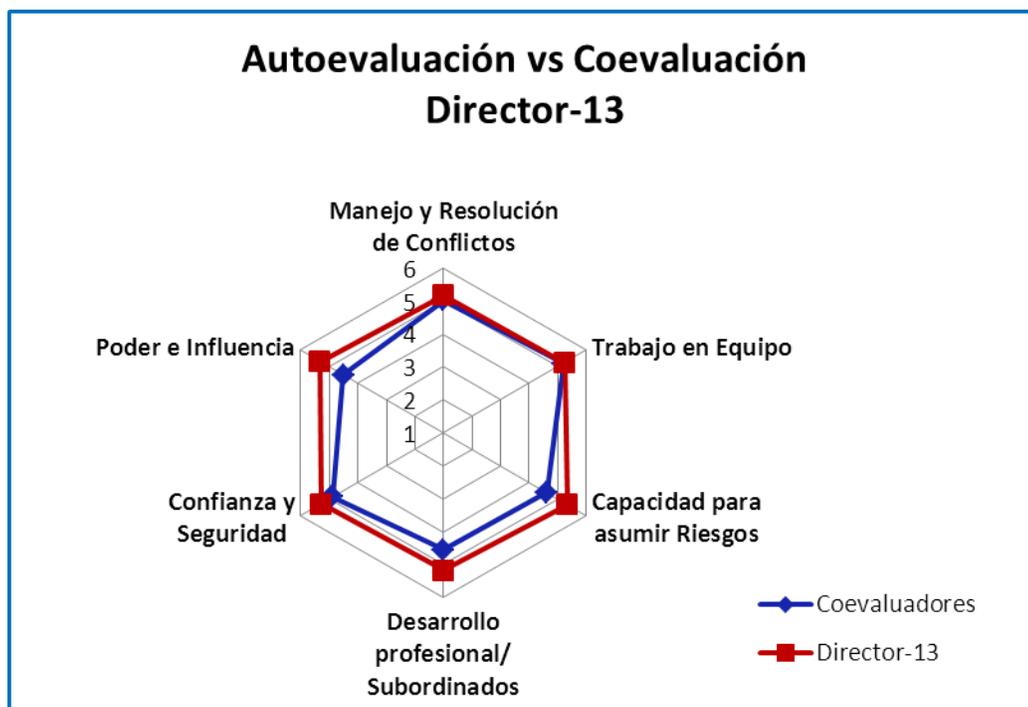


Gráfico N°31. Autoevaluación vs Coevaluación Director -13.

Tabla N°25. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-13.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	5,03	5,17
Trabajo en equipo	5,19	5,25
Capacidad para asumir riesgos	4,61	5,33
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,54	5,17
Confianza y seguridad	4,90	5,30
Poder e influencia	4,51	5,33

4.2.3.14. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 14.

En el gráfico N°32 se observa el desempeño del director- 14 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde se evidencia que el director percibe sus características en mayor proporción a las manifestadas por el personal a su cargo, siendo las más evidentes la capacidad para asumir riesgos, manejo y resolución de conflictos, trabajo en equipo y desarrollo profesional y de sus subordinados. Por el contrario la confianza y seguridad y poder e influencia fueron las dimensiones que presentaron semejanza en la evaluación.

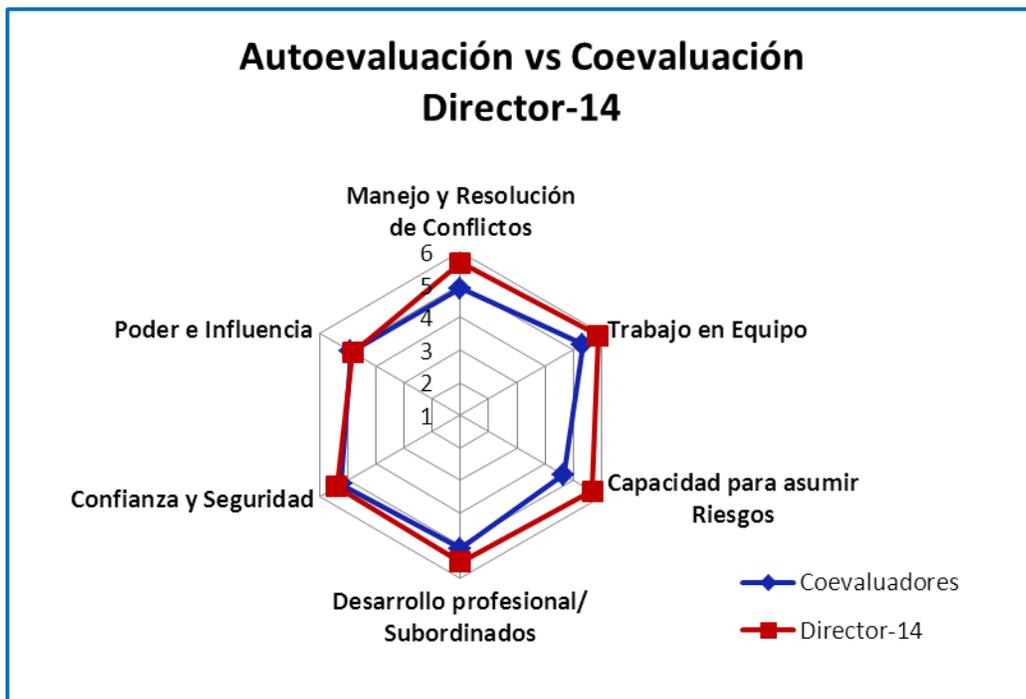


Gráfico N°32. Autoevaluación vs Coevaluación Director -14.

Tabla N°26. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-14.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,89	5,67
Trabajo en equipo	5,33	5,88
Capacidad para asumir riesgos	4,65	5,67
Desarrollo profesional/ Subordinados	5,10	5,50
Confianza y seguridad	5,24	5,40
Poder e influencia	4,90	4,83

4.2.3.15. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 15.

En el gráfico N° 33 se observa el desempeño del director- 15 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde se evidencia que el director percibe sus características en mayor proporción a las manifestadas por los coevaluadores, siendo trabajo en equipo, capacidad para asumir riesgos, desarrollo profesional y de sus subordinados y poder e influencia las características en las cuales cuyos resultados difieren en una proporción mayor. Todo lo contrario ocurre con el manejo y la resolución de conflictos y la confianza y seguridad.



Gráfico N°33. Autoevaluación vs Coevaluación Director -15.

Tabla N°27. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-15.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,28	4,50
Trabajo en equipo	4,08	5,00
Capacidad para asumir riesgos	4,11	5,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,17	5,00
Confianza y seguridad	4,63	4,70
Poder e influencia	4,39	5,00

4.2.3.16. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 16.

En el gráfico N°34 se observa el desempeño del director- 16 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, donde se evidencia que el director y los coevaluadores coinciden en la evaluación de manejo y resolución de conflictos, trabajo en equipo, capacidad para asumir riesgos, confianza y seguridad y poder e influencia. Sólo en el desarrollo profesional y de sus subordinados esta semejanza no fue evidente.

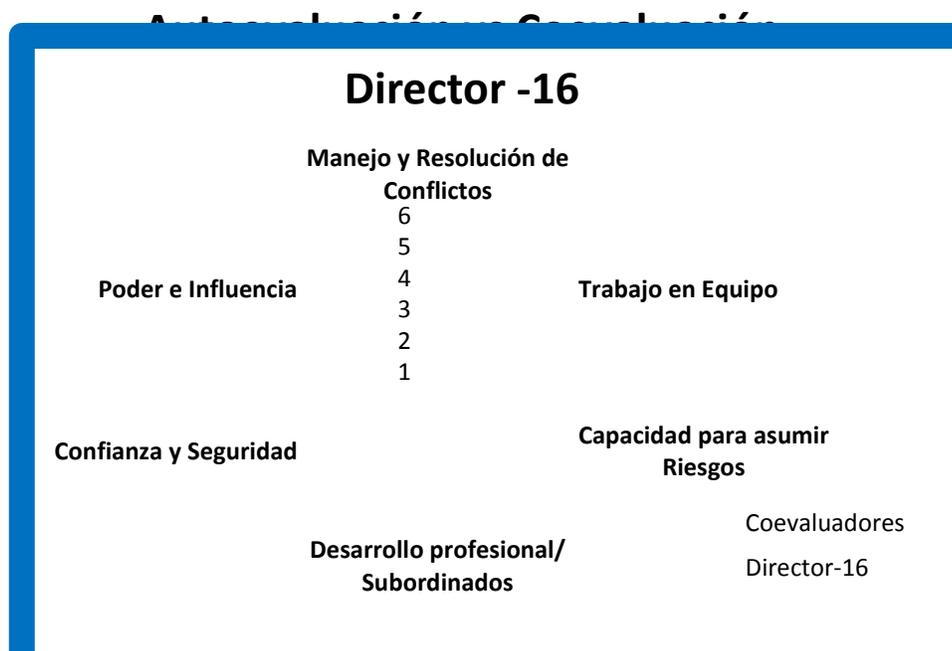


Gráfico N°34. Autoevaluación vs Coevaluación Director -16.

Tabla N°28. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-16.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	5,03	4,67
Trabajo en equipo	4,75	4,88
Capacidad para asumir riesgos	4,73	5,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,90	4,33
Confianza y seguridad	5,02	5,00
Poder e influencia	4,93	5,00

4.2.3.17. Autoevaluación vs. Coevaluación: Director 17.

En el gráfico N°35 se observa el desempeño del director- 10 en sus actividades laborales, según el análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación, ambos encuestados manifiestan semejanzas en la mayoría de las evaluaciones; tan solo en la capacidad para asumir riesgos es evidente como la opinión de los coevaluadores supera a la de los directivos.



Gráfico N°35. Autoevaluación vs Coevaluación Director -17.

Tabla N°29. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación en el Director-17.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	5,06	5,00
Trabajo en equipo	5,33	5,13
Capacidad para asumir riesgos	5,00	4,00
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,89	5,00
Confianza y seguridad	5,20	5,20
Poder e influencia	4,83	4,83

4.2.3.18. Autoevaluación vs. Coevaluación: Global.

En el gráfico N°36 se observa se análisis de los puntajes obtenidos en la autoevaluación vs coevaluación global, donde la percepción de los directores respecto a las características evaluadas siempre fue mayor a la manifestada por el personal administrativo a su cargo, siendo el poder e influencia y la confianza y seguridad las dimensiones que presentaron mayor proporción en la diferencia al momento del análisis.



Gráfico N°36. Autoevaluación vs Coevaluación. Global

Tabla N°30. Puntaje de la Autoevaluación y Coevaluación global.

Dimensión	Coevaluación	Autoevaluación
Manejo y Resolución de conflictos	4,81	4,99
Trabajo en equipo	4,9	5,24
Capacidad para asumir riesgos	4,71	4,71
Desarrollo profesional/ Subordinados	4,66	4,82
Confianza y seguridad	3,58	5,06
Poder e influencia	3,58	4,82

CAPÍTULO V

RESULTADOS OBTENIDOS

5.1. Análisis comparativo entre el estilo de liderazgo ejercido en la actualidad y el requerido para una gerencia efectiva.

En la actualidad la manera de cómo un líder dirija a su grupo se ha convertido en un aspecto de gran importancia ya que ello conlleva en gran parte al éxito que tenga la organización, la Universidad no escapa de esta realidad; por esta razón la presente investigación se ha enfocado en poner en evidencia las características que deben destacarse al momento de ejercer un liderazgo. Según Robbins(1998):

Liderazgo es la noción de que los líderes son individuos que, por su acción, facilitan el movimiento de un grupo de gente hacia una meta común o compartida. Esta definición implica que el liderazgo es un proceso de influencia...es la función o actividad que desarrollo el individuo". (p. 418).

El estudio fue realizado dentro de los cargos directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, donde los directivos deben poseer las características de un líder con la finalidad de que exista una gerencia altamente efectiva que permita el buen desempeño y funcionamiento de la institución Stogdill (1960) manifiesta que el líder debe tener las siguientes características: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor entre otros. Mientras que Ghiselli (1963) precisa que algunas de las características que debe poseer un líder son: "Inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico auto percibido

Tras un análisis comparativo entre los elementos conceptuales que caracterizan a un líder y cada una de las características estudiadas en los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, se observó

que la evaluación de los directivos siempre estuvo por encima a la de los coevaluadores. Siendo la confianza y seguridad la cual representa una cualidad inmersa que posee el director en estar seguro de ser capaz de realizar un buen trabajo cumpliendo con la misión encomendada y tomando el enfoque adecuado al momento de enfrentar problemas, características donde los directivos creen poseer una mayor proporción respecto a la asignada por coevaluadores; seguida del poder e influencia, trabajo en equipo, desarrollo profesional y de sus subordinados y el trabajo en equipo respectivamente, no son las más relevantes en la ejecución de sus funciones. Caso contrario se observa con la capacidad de afrontar cambios o situaciones inesperadas los cuales son detectados con eficacia y agilidad, la cual no es más que la capacidad para asumir riesgos.

Al comparar la brecha existente entre las dimensiones seleccionadas para el estudio, con las encontradas actualmente en los directivos, se observa en el siguiente gráfico la comparación entre las características necesarias para una gerencia efectiva y la que poseen actualmente los directivos



Gráfico N° 37. Características Teóricas vs Actuales

En el siguiente gráfico se muestra los porcentajes globales en cada de las dimensiones sometidas a estudio donde se observa que la percepción que tiene los directivos en las ejercidas durante su desempeño laboral sobrepasan a las manifestadas por el personal administrativo que está bajo su cargo. Donde quedó en evidencia que la confianza y seguridad y el poder e influencia son dimensiones en las cuales los directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo recibieron un puntaje mejor al manifestado en su autoevaluación.

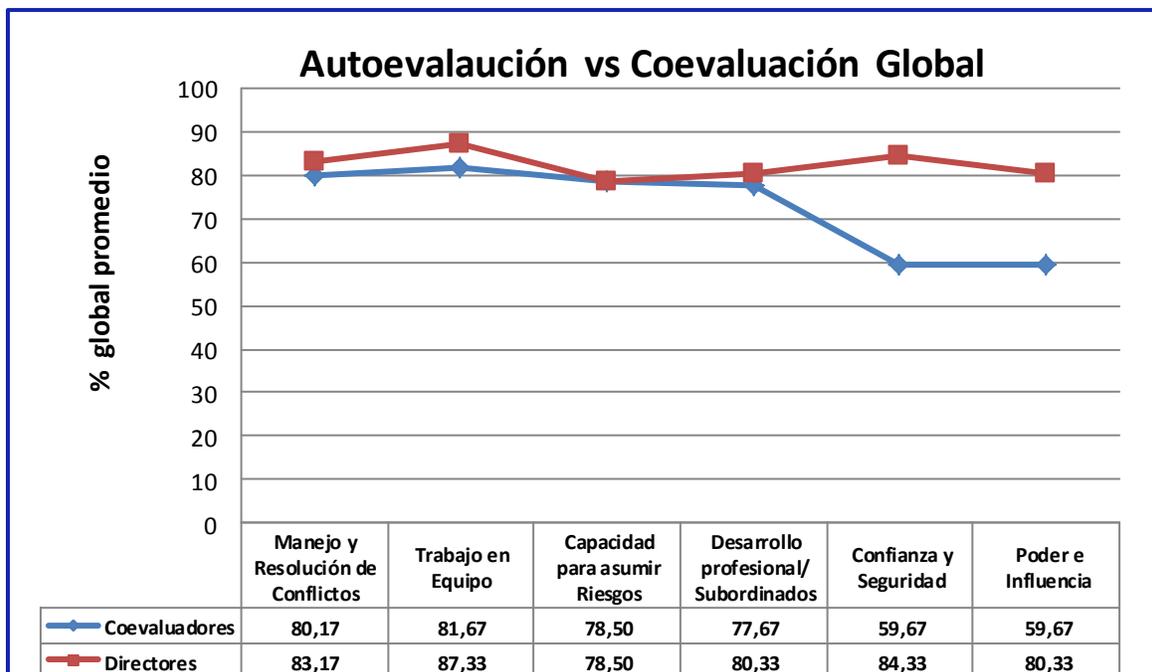


Gráfico N° 38. Autoevaluación vs Coevaluación puntaje global.

Se puede observar que la dimensión de poder e influencia los coevaluadores manifiesta que se percibe en un 59.67% del valor esperado, mientras que la autoevaluación reflejó un 80.33% por otra parte la capacidad de asumir riesgos presentó un 78,50% del valor esperado en ambos casos.

5.2. Determinar las áreas gerenciales en las que los directivos de la Facultad de Ingeniería son más efectivos.

Dentro de toda organización se conoce como gerentes aquellas personas que cumplen con su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones. Según Fermin y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo. (p.58).

En consecuencia, la efectividad de una organización dependerá de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad, para manejar a las personas que conforman su equipo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzcan hacia la efectividad de la organización

Una vez realizado el análisis comparativo entre cómo se visualizan los directores en el desempeño de sus funciones y como son vistos por parte del personal que está directamente a su cargo, quedó en evidencia que el área gerencial donde estos dijeron ser más eficientes es el área personal, que es aquella que engloba los aspectos relacionados con las capacidades, habilidades y conocimientos que poseen las personas para desarrollar su trabajo ya que de esta dependerá el éxito de la organización, influyendo la manera en la que afronten diversas situaciones imprevistas en su ambiente laboral, englobando las dimensiones de manejo y resolución de conflictos, que es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración logrando compromisos duraderos que

fortalezcan la relación y a su vez tener la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar- ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos centrándose en el problema y no en la persona ideando la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema atendiendo a las necesidades y objetivos de la organización; ya que es la característica que debe prevalecer en todo director puesto que por la naturaleza del cargo que poseen no quedan exentos de situaciones que puedan afectar el equilibrio del área donde desempeñan sus funciones.

Aunque el área personal es una de las áreas donde los directivos son más eficientes, la confianza y seguridad no es una de las características que más predomina en el ejercicio de su cargo, a pesar de que en la autoevaluación manifestaron poseer esta característica es una proporción mayor a la expresada por los coevaluadores.

Seguidamente presentaron inclinación en el desempeño en la relación con las interacciones entre los distintos miembros de la organización, considerando aspectos tales como el trabajo en equipo y el desarrollo profesional y de sus subordinados. , tomando en cuenta la interacción con el personal fomentando el trabajo individual y grupal, desarrollando una actitud participativa; y así fomentar el interés y crecimiento de la organización, perfeccionando la actividad laboral. A su vez desarrollando la creatividad, flexibilidad y dialogo entre el equipo, fomentado el desarrollo profesional y de sus subordinados.

Finalmente el área en las que los directivos manifestaron tener poca presencia en el deseo de producir un impacto e efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos, o impresionarlos con el fin de lograr la ejecución de determinadas acciones, es decir el área interpersonal que engloba la dimensión de poder e influencia.

En el área personal los directivos tienen como fortaleza las habilidades relacionadas directamente con la administración del propio yo, especialmente las relacionadas con la capacidad que poseen para detectar y afrontar situaciones inesperadas, como a su vez la capacidad de identificar las causas que originan los conflictos con la intención de seleccionar la mejor estrategia para resolverlos. Mientras que mostraron gran debilidad en la seguridad que poseen en ellos mismos a la hora de realizar un buen trabajo, ésta puede mejorar con la capacitación de los directores para los respectivos cargos a ejercer como también deben ser fomentados profesionalmente a fin de sentir más seguridad en el ejercicio de sus actividades. Por otra parte el área grupal sólo posee fortalezas dentro de la institución, ya que los directores son capaces de interactuar con su equipo de trabajo, garantizando la calidad de las labores realizadas y el continuo aprendizaje debido a la integración de los procesos y actividades de grupo. Mientras que el área interpersonal sólo presento gran debilidad, ya que los directores no son capaces de obtener poder y ejercer influencia durante la interacción con su personal.

CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos en la presente investigación se logra responder de forma satisfactoria los objetivos planteados al comienzo de la misma; donde se evidencia que los directores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo cumplen con los elementos conceptuales que caracterizan a un líder como lo son: el manejo y resolución de conflictos, trabajo en equipo, capacidad para asumir riesgos, desarrollo profesional y de sus subordinados, confianza y seguridad y poder e influencia.

El grado de percepción de las características del estilo de liderazgo de los directivos está asociado a cada director, es decir, que se pudo constatar que las mismas pueden estar sujetas a medición, por lo que se diseñó un instrumento, a fin de reflejar el nivel actual de las características de liderazgo de cada director dentro de la institución mediante la percepción de ellos mismos y de sus coevaluadores.

Al realizar un análisis comparativo entre las características del estilo de liderazgo requerido para una gerencia efectiva y el que ejercen los directivos en la actualidad, se demuestra que todos los directores presentan dichas características aunque en distintas proporciones, dándole mayor importancia a la capacidad para asumir riesgos, seguida del desarrollo profesional y de sus subordinados, manejo y resolución de conflicto, el trabajo en equipo, el poder e influencia y finalmente confianza y seguridad.

Asimismo es importante señalar que las características anteriormente descritas contribuyen al desarrollo exitoso de toda organización, sin embargo los coevaluadores destacan un moderado desarrollo en las características anteriormente descritas quedando en evidencias ciertas fallas en el ejercicio de sus funciones las cuales representan el 8,3% de tendencia negativa contra 5,43% que reflejaron los directores.

Luego de analizar los puntajes entre las características que dijo el director poseer en el ejercicio de sus funciones y las percibidas por sus coevaluadores, se pudo observar que el área en la cual demuestran un mejor desempeño es el área personal, que incluye el manejo y la resolución de conflictos y la capacidad para asumir riesgos; seguida por el área grupal, y finalmente el área interpersonal.

Al momento de evaluar las diferentes características de liderazgo que debe poseer un líder para ser eficiente en el desarrollo de su cargo y en un área específica, los coevaluadores manifestaron que sus directivos desarrollan en menor proporción la confianza y seguridad y el poder e influencia.

Se evidenció que no existen programas de formación y evaluación para los directivos, de igual manera no existen perfiles para los cargos de las distintas direcciones que constituyen la Facultad de Ingeniería, donde la el nombramiento de los cargos dependerá del grupo de trabajo del Decano o acuerdos políticos entre los mismos.

RECOMENDACIONES

- Al momento de elaborar investigaciones referidas a la temática abordada es necesario no solo involucrar a los directivos sino también al personal que labora con ellos, ya que son éstos quienes viven día a día el desempeño laboral que ejercen los mismos.
- Realizar los procesos de selección de manera que al elegir a los directivos que laboren en la Facultad de Ingeniería se tomen en cuenta aspectos relevantes como: a) El estar motivados personalmente y a su vez transmitir dicha cualidad al equipo de trabajo que tiene bajo su supervisión, de la misma manera hacerles ver las fallas o debilidades que tengan en sus funciones, ya que de esto dependerá el éxito de los objetivos planteados, b) Conocer y aplicar los conocimientos fundamentales de la administración tales como: planificación, organización, dirección, ejecución y control de todas las actividades, decisiones que se lleven a cabo dentro de cada una de las direcciones. c). Poseer habilidades para dirigir, negociar, administrar y dialogar. y d). Tener confianza en sí mismo y en las decisiones que tome.
- Realizar investigaciones que permitan evaluar los elementos culturales que limitan ciertos aspectos del liderazgo universitario.
- Es de vital importancia que todos los miembros de la organización; es decir cada uno de los miembros que laboran en las diferentes direcciones conozcan su misión, visión y objetivos; sin importar el tiempo que lleven formando parte de la institución, puesto que les permitirá sentirse identificados con la institución.
- Fomentar y apoyar el aprendizaje y crecimiento individual dentro de la organización, debido a que los conocimientos individuales que sean adquiridos y compartidos fomenta el aprendizaje colectivo.

-
- Expandir el estudio realizado a otras Facultades de la Universidad de Carabobo, de manera que toda la organización sea evaluada y se incremente el aprendizaje y crecimiento organizacional no solo a una parte de ella.
 - Valorar más el recurso humano, ya que constituye el insumo vital de la organización y solo a través de él puede generarse cambios significativos en los procesos que lleva a cabo la institución.
 - Realizar trabajos en los que se realice una evaluación 360°, que permita verificar y obtener de una manera más adecuada los aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros y subordinados, y así obtener la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que permitan mejorar el desempeño, comportamiento o ambos.
 - Continuar con trabajos referentes a la caracterización de los estilos de liderazgo para garantizar que las personas seleccionadas para cada uno de los cargos de director estén capacitados para realizar dicho cargo; ya que estará asociado a un desempeño exitoso dentro de la institución y contribuirá al desarrollo de la misma.
 - Realizar programas de formación y evaluación para los directivos a fin de proporcionarles las herramientas necesarias para el buen desempeño de su cargo y a su vez fomentar el crecimiento de la organización; como de igual modo contar con personal de mayor experiencia en los distintos cargos directivos, los cuales brinden asesoría a los directores.
 - Establecer los perfiles requeridos para cada una de las direcciones que conforman la Facultad de Ingeniería.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, Y. y Correa, R. (2009). Estudiar el Estilo de Liderazgo de los Directivos Sindicales en una empresa de bebidas ubicada en el Edo. Carabobo. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Almarza, E. y Gonzales, R. (2007). Liderazgo del siglo XXI: Una caracterización en el contexto organizacional venezolano en el estado Carabobo. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (5ta ed.). Venezuela: Episteme.
- Celis, M. y Hernández, M. (2002). Liderazgo: Una perspectiva en la formación de líderes para una nueva era. Trabajo de ascenso publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Chacón, F. (1986). La Gerencia Educativa. Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración (3era.ed.). Colombia: Mc.Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5taed.) Colombia: Mc. Graw Hill.
- Drucker, P. (2000). El management del Siglo XXI. España: Edhasa.
- El Sarrouh, E. y Peña, F. (2005). Caracterización de Estilo de Liderazgo Femenino en el ejercicio de la Ingeniería Industrial. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Escobar, A. y La Torre, S. (2006). Caracterización del Estilo Gerencial Femenino en la Universidad de Carabobo. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Fermín, M. (1980) Tecnología de la Supervisión Docente. Argentina: Kapelusz.
- Giuliani, R. (2000). Estilos de Liderazgo. (2da. ed.). Mc. Graw-Hill.
- Harris, J. (1999). Administración de Recursos Humanos (Conceptos de la conducta Interpersonal y Casos). (3era.ed.). México: Limusa.

-
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta.ed.). México: Mc. Graw-Hill.
 - Hurtado, J. (2000). El Proyecto de la Investigación. Venezuela: SYPAL.
 - Katz, D y Kahn, R. (1986). Características que definen a las organizaciones sociales. En Psicología Social de las organizaciones. (5ta Ed). México: Trillas.
 - Knickerbocker (1990). Dirección y Concepción de un líder. Inglaterra: Lecturas Selectas.
 - Kotter, J. (1992). Una fuerza para el cambio. Ediciones Díaz de Santos.
 - Méndez, C. (2001). Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación. (3era. ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
 - Muñoz, C. (1998). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Perason Educación.
 - Palella, S y Martin, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. (2da ed.). Venezuela: Fedupel
 - Robbins, S. (1998). La Administración en el mundo de hoy. México: Prentice Hall.
 - Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. El Liderazgo. (10 ma ed.). México: Prentice-Hall.
 - Sabino, C. (2000). El Proceso de Investigación. Venezuela: Panapo.
 - Sallenave J. (2002). La Gerencia Integral. Norma
 - Silva, A. (2004). Metodología de la Investigación. Ediciones CO-BO.
 - Sierra, R (1991). Diccionario practico de estadísticas y técnicas de investigación científica. Paraninfo.
 - Stogdill, M. (1950). Leadership, membership, and organization. Psychological Bulletin.
 - Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
 - UPEL. (2006). Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis de grado. Venezuela: Fedupel.

ANEXOS

Anexo I
Diseño del Instrumento.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO: **CARACTERIZACIÓN DEL
ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD
DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



A). Cuestionario de auto-evaluación:

SOLICITUD DE COLABORACIÓN

El siguiente cuestionario está siendo realizado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, en su proyecto de Trabajo Especial de Grado: **“CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**, con la finalidad de obtener datos acerca de las características del estilo de liderazgo que usted ejerce.

La completación del mismo le tomará menos de 10 minutos. Los datos recabados serán estrictamente confidenciales y serán utilizados únicamente con fines académicos, por lo que su honestidad al momento de responder cada ítems es de gran importancia, ya que de ello dependerá la validez de los resultados obtenidos.

Agradecemos que siga las siguientes instrucciones:

- El presente instrumento está constituido por (39) ítems.
- Lea cuidadosamente y responda, marcando con una “X”, en la escala de apreciación indicada para cada enunciado.
- Responda referido a su conducta tal como es, no como a usted le gustaría que fuera.
- Sino se identifica con alguno de los enunciados, entonces responda referido a como piensa que se comportaría con base en experiencias similares.

Donde:

- 1: Fuertemente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Levemente en desacuerdo.
- 4: Levemente de acuerdo.
- 5: De acuerdo.
- 6: Fuertemente de acuerdo.

N°	PREGUNTAS REFERIDAS A UD.	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en Desacuerdo.	Levemente de acuerdo.	De acuerdo.	Fuertemente de acuerdo.
		1	2	3	4	5	6
1	En momentos de crisis ayudo a las partes a encontrar áreas coincidentes entre sí en busca de la mejor solución						
2	Estoy preparado para que en momentos de crisis dentro del entorno laboral, actúe con la debida precaución y audacia para alcanzar el equilibrio.						
3	Debo ser flexible para lograr acuerdos satisfactorios dentro de la organización.						
4	Trato de obtener información, preferencias y expectativas de las personas que están fuera de la solución pero que serán afectadas por la misma.						
5	Evito resolver problemas antes de tenerlos claramente definidos.						
6	Genero más de una alternativa para solucionar problemas.						
7	La planificación la realizó de manera conjunta con el personal a su cargo.						
8	Promuevo el trabajo en equipo.						
9	Tomo en cuenta las ideas propuestas por el personal a su cargo.						
10	Insisto en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades en el trabajo.						
11	Propicio un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.						
12	Pienso que un objetivo se logra más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.						
13	Considero el trabajo en equipo como principio medular del éxito.						
14	Soy capaz de trabajar con los demás miembros de mi entorno laboral cuando es necesario.						
15	Soy capaz de asumir riesgos para perfeccionar la actividad laboral.						
16	Cambio los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades						
17	Asumo el riesgo, entendiendo que el manejo del miedo es como un generador de riesgo que me motiva a prepararme para un óptimo desempeño.						
	Continúa...						

N°	PREGUNTAS REFERIDAS A UD	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en Desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
18	Contribuyo en la formación integral del personal a mi cargo.						
19	Cumplo con un plan de formación para la capacitación del personal.						
20	Oriento al trabajador para el mejoramiento continuo de sus habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos						
21	Estoy interesado en buscar y aprender cosas nuevas que puedan impactarme de manera positiva en su vida.						
22	Cuando observo en los trabajadores una actitud poco progresiva, poco productivas y poco creativa asumo una actitud flexible que corrija y colabore para acciones correctivas.						
23	Creo un ambiente de trabajo donde los empleados puedan auto-desarrollarse.						
24	Mantengo un equilibrio emocional, pues de éste depende el desempeño con mis subordinados.						
25	Sé adaptarme a los cambios y situaciones imprevistas.						
26	Asumo responsabilidades requeridas en mi espacio laboral.						
27	Soy consistente en mis planteamientos, demuestro seguridad y credibilidad frente a mi contraparte.						
28	Poseo habilidades interpersonales que me permiten saber y escuchar con mayor empatía.						
29	Explico claramente o doy detalles referentes a cambios o problemas adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.						
30	Hablo con mis compañeros para recibir o darles información e instrucciones.						
31	Compruebo que el interlocutor ha entendido lo que le digo y las consecuencias del mensaje.						
32	Al hablar con los demás hago que se sientan a gusto en situaciones diversas.						
33	En una conversación con su equipo de trabajo, escucho a mi interlocutor sin juzgarle ni criticarle.						
	Continúa...						

N°	PREGUNTAS REFERIDAS A UD	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en Desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
34	Continuamente estoy superándome en mis habilidades y destrezas.						
35	Me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar tareas rutinarias.						
36	Pongo más esfuerzo e iniciativa en mi trabajo más de lo que se espera.						
37	Intento encontrar formas para llegar a ser un representante externo de la organización.						
38	Aliento a los miembros de la organización para que respalden los valores organizacionales, tanto en sus acciones como en sus palabras.						
39	Me siento cómodo usando técnicas de influencia.						

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO: **CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



B). Cuestionario de co-evaluación:

SOLICITUD DE COLABORACIÓN

El siguiente cuestionario está siendo realizado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Carabobo, en su proyecto de Trabajo Especial de Grado: “**CARACTERIZACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**”, con la finalidad de obtener datos acerca de las características del estilo de liderazgo que ejerce su director.

La completación del mismo le tomará menos de 10 minutos. Los datos recabados serán estrictamente confidenciales y serán utilizados únicamente con fines académicos, por lo que su honestidad al momento de responder cada ítems es de gran importancia, ya que de ello dependerá la validez de los resultados obtenidos.

Agradecemos que siga las siguientes instrucciones:

- El presente instrumento está constituido por (39) ítems.
- Lea cuidadosamente y responda, marcando con una “X”, en la escala de apreciación indicada para cada enunciado.
- Responda referido a su conducta tal como es, no como a usted le gustaría que fuera.
- Sino se identifica con alguno de los enunciados, entonces responda referido a como piensa que se comportaría con base en experiencias similares.

Donde:

- 1: Fuertemente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Levemente en desacuerdo.
- 4: Levemente de acuerdo.
- 5: De acuerdo.
- 6: Fuertemente de acuerdo.

N°	PREGUNTAS REFERIDAS A SU DIRECTOR	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en Desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
1	En momentos de crisis su director ayuda a las partes a encontrar áreas coincidentes entre sí en busca de la mejor solución.						
2	Su director está preparado para que en momentos de crisis dentro del entorno laboral, actúe con la debida precaución y audacia para alcanzar el equilibrio.						
3	Su director es flexible a la hora de lograr acuerdos satisfactorios dentro de la organización.						
4	Su director trata de obtener información, preferencias y expectativas de las personas que están fuera de la solución pero que serán afectadas por la misma.						
5	Su director evita resolver problemas antes de tenerlos claramente definidos.						
6	Su director genera más de una alternativa para solucionar problemas.						
7	Su director planifica de manera conjunta con el personal a su cargo.						
8	Su director promueve el trabajo en equipo.						
9	Su director toma en cuenta las ideas propuestas por el personal a su cargo.						
10	Su director insiste en la necesidad de que los empleados trabajen juntos y colaboren para solucionar las dificultades en el trabajo.						
11	Su director propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.						
12	Su director piensa que un objetivo se logra más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.						
13	Su director considera el trabajo en equipo como principio medular del éxito.						
14	Su director es capaz de trabajar con los demás miembros de su entorno laboral cuando es necesario.						
15	Su director es capaz de asumir riesgos para perfeccionar la actividad laboral.						
16	Su director cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades						
17	Su director asume el riesgo, entendiendo que el manejo del miedo es un generador de riesgo que lo motiva a prepararse para un óptimo desempeño.						
	Continúa...						

N°	PREGUNTAS REFERIDAS A SU DIRECTOR	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en Desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
18	Su director contribuye en la formación integral del personal a su cargo.						
19	Su director cumple con un plan de formación para la capacitación del personal.						
20	Su director los orienta al mejoramiento continuo de sus habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos.						
21	Su director está interesado en buscar y aprender cosas nuevas que puedan impactarle de manera positiva en su vida.						
22	Su director al observar en los trabajadores una actitud poco progresiva, poco productiva y poco creativa asume una actitud flexible que corrija y colabore para acciones correctivas.						
23	Su director crea un ambiente de trabajo donde los empleados puedan auto-desarrollarse.						
24	Su director mantiene un equilibrio emocional, pues de éste depende el desempeño con sus subordinados.						
25	Su director sabe adaptarse a los cambios y situaciones imprevistas.						
26	Su director asume responsabilidades requeridas en su espacio laboral.						
27	Su director es consistente en sus planteamientos, demuestra seguridad y credibilidad frente a su contraparte.						
28	Su director posee habilidades interpersonales que le permiten saber y escuchar mayor empatía.						
29	Su director explica claramente o da detalles referentes a cambios o problemas adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.						
30	Su director habla con el personal para recibir o darles información e instrucciones.						
31	Su director comprueba que el interlocutor ha entendido lo que le dice y las consecuencias del mensaje.						
32	Al hablar con los demás su director hace que se sientan a gusto en situaciones diversas.						
33	En una conversación con su equipo de trabajo, su director, escucha a su interlocutor sin juzgarle ni criticare.						
	Continúa...						

N°	PREGUNTAS REFERIDAS A SU DIRECTOR	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en Desacuerdo	Levemente de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
		1	2	3	4	5	6
34	Su director esta superándose continuamente en sus habilidades y destrezas.						
35	Su director se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar sus actividades y minimizar tareas rutinarias.						
36	Su director pone más esfuerzo e iniciativa en su trabajo más de lo que se espera.						
37	Su director intenta encontrar formas para llegar a ser un representante externo de su organización.						
38	Su director alienta a los miembros de la organización para que respalden los valores organizacionales, tanto en sus acciones como en sus palabras.						
39	Su director se siente cómodo usando técnicas de influencia.						

¡¡¡Muchas gracias por su colaboración!!!

Anexo II
Carta de validación del Instrumento.



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



JUICIO DE EXPERTO

Yo,-----, profesor(a) activo(a) de la Escuela de Ingeniería Industrial, por medio de la presente hago constar que he revisado y evaluado exhaustivamente el instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado de los bachilleres: Jaimez Puerta María Daniela, CI: 18.779.356; y Marco Aguilar Adriana Carolina, CI: 19.284.032; el cual se titula “Caracterización del Estilo de Liderazgo ejercido por los Directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”, arrojando el siguiente resultado:

Juicio de valor:

___ Se considera **VÁLIDO** el instrumento debido a que a través de su aplicación, es posible alcanzar los objetivos específicos planteados en la investigación, siendo su redacción clara y no induce las respuestas.

___ Se considera **NO VÁLIDO** el instrumento debido a que a través de su aplicación, es posible alcanzar los objetivos específicos planteados en la investigación, siendo su redacción clara y no induce a las respuestas.

Prof.

C.I.

Abril, 2012

