



**LINEAMIENTOS BASADOS  
EN LAS COMPETENCIAS  
DEL LIDERAZGO EFECTIVO  
PARA MEJORAR LAS FUNCIONES  
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA  
LLANTEX, C.A.**

Autora: Mildred Guerra

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LINEAMIENTOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DEL  
LIDERAZGO EFECTIVO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES  
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LLANTEX, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autora: Mildred Guerra

Tutora: Bianney Monzón

San Diego, Octubre de 2015



## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Bianney Monzón portadora de la cédula de identidad N° 7.008.847 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Mildred Guerra portadora de la cédula de identidad N° 12.923.506 titulado: LINEAMIENTOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LLANTEX, C.A. presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado Administración de Empresa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2015

---

Nombre

C.I:

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
	RESUMEN INFORMATIVO .....	x
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema .....	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos .....	6
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO .....	8
	2.1. Antecedentes .....	8
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	24
III	MARCO METODOLÓGICO.....	25
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	25
	3.2. Fases Metodológicas.....	26
	Fase I.....	28
	Fase II.....	29
	Fase III.....	30
IV	RESULTADOS .....	31
	4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	31
	4.2. Lista de Cotejo.....	31
	4.3. Cuestionario.....	33
V	LA PROPUESTA.....	44
	5.1. Justificación de la Propuesta.....	44

5.2. Objetivos de la Propuesta.....	45
5 3.Desarrollo de la Propuesta .....	46
5.4 Factibilidad de la Propuesta. ....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS .....	561
ANEXOS .....	58

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

<b>CUADRO</b>		<b>p-p</b>
1	Lista de Cotejo.....	32
2	Orientación al Cliente.....	34
3	Resultados .....	35
4	Control.....	36
5	Comunicación.....	37
6	Gestión de conflictos.....	38
7	Iniciativa.....	39
8	Gestión del tiempo.....	40
9	Misión y Visión.....	41
10	Desarrollo de las personas .....	42
11	Capacidades organizacionales.....	43

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

GRÁFICOS		p.p
1	Orientación al Cliente.....	34
2	Resultados .....	35
3	Control.....	36
4	Comunicación.....	37
5	Gestión de conflictos.....	38
6	Iniciativa.....	39
7	Gestión del tiempo.....	40
8	Misión y Visión.....	41
9	Desarrollo de las personas .....	42
10	Capacidades organizacionales.....	43



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**LINEAMIENTOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DEL  
LIDERAZGO EFECTIVO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES  
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LLANTEX, C.A.**

**Autora:** Mildred Guerra  
**Tutor:** Bianney Monzón  
**Fecha:** Octubre de 2015

**RESUMEN INFORMATIVO**

Las empresas en la actualidad, requieren contar con procesos para identificar, desarrollar y reforzar competencias, las cuales necesitan ser monitoreados permanentemente para crear acciones de contingencia que respondan a cambios coyunturales. El liderazgo establecido en competencias tiene como finalidad gestionar todos los procesos organizacionales y alinearlos a la visión de la empresa. Sin embargo, en la empresa Llantex, C.A. los líderes carecen de rasgos de personalidad, destrezas interpersonales, entre otras; necesarias para desempeñar el papel de gerentes, lo que afecta el desempeño de los trabajadores. En este sentido, la investigación tiene como objetivo general proponer lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa. Metodológicamente, la investigación se enmarca en la modalidad de un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo. Como técnicas de recolección de información se tiene la observación directa, a través de una lista de cotejo, la cual permitió diagnosticar la situación actual en cuanto al estilo liderazgo que presenta la empresa. También se empleó la encuesta, mediante un cuestionario. Este instrumento permitió analizar las competencias del liderazgo efectivo y su influencia desempeño de las funciones del personal y se aplicó a la población objeto de estudio conformada por 23 trabajadores. Una vez analizado los resultados, se concluyó que las competencias relacionadas con el líder efectivo no responden a un modelo integrado con los objetivos de la organización. Por lo que diseñaron, lineamientos basados en las competencias de líder efectivo.

**Descriptor:** Competencias, Liderazgo, Lineamientos para un Liderazgo Efectivo, Estilos de Liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas venezolanas en el presente afrontan grandes retos, ante los cambios dinámicos que se presentan, en donde sus líderes con su recurso humano, deben estar preparados con conocimientos administrativos, con las técnicas modernas que se demandan, a fin de competir, no solamente en su escenario nacional e internacional, sino también en sus escenarios internos. Por lo cual, demandan tener personal idóneo, comprometido con la organización, de tal manera que se logren los objetivos individuales y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía, así como conquistar de los clientes y mercados principales

Es así como el líder actualmente, requiere desempeñar diferentes papeles de liderazgo: visionario, principal empresario y estratega, principal administrador y encargado de la puesta en práctica de la estrategia. Se puede señalar, que de acuerdo a Mejías (2001), en el proceso de liderazgo intervienen cuatro factores. El líder, el grupo de seguidores, la meta establecida y el contexto. Señala que el actuar del líder involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias que le permitan entender a sus colaboradores y saber leer en ellos potencialidades y debilidades para poder actuar en grupo y finalmente ver las competencias que tienen que ver con el plan de empresa, el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social. Se puede afirmar que un líder para poder ser un guía efectivo en el actual contexto globalizado no puede renunciar a estos aspectos del proceso de liderazgo.

A este respecto, el liderazgo por competencia, busca la administración del talento externo así como el interno. Del mismo modo, fortalece las competencias en los niveles directivos y permite generar espacios de reflexión y de retroalimentación sobre aspectos a reforzar en los valores y capacidades desarrolladas en estos niveles. También se busca retroalimentar a los colaboradores por parte del jefe sobre las aptitudes y el desempeño como la contribución a los resultados esperados por la

organización.

En este contexto, se presenta la investigación en la empresa Llantex, C.A., la cual presenta debilidades relacionadas con el estilo de liderazgo que lleva a cabo por parte de los gerentes de la organización, ya que estos no desarrollan las competencias para un liderazgo eficaz, afectando las funciones y la adaptación de la persona al puesto de trabajo. Es por lo cual, que se planteó como objetivo general proponer lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A. El estudio se estructuró en los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

**Capítulo V:** Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta

También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Actualmente, el mundo está influenciado por muchos y variados cambios que han incidido en el proceso administrativo, en las funciones de la empresa, en su operatividad, haciendo que ellos den oportunidad a que aparezca un nuevo paradigma de la gestión empresarial con nuevos tópicos gerenciales y que permitan a la gerencia adentrarse en los escenarios altamente competitivos, usando adecuadamente no solo los conocimientos que la ciencia administrativas ha aportado, sino sus herramientas y garantizando una eficaz participación.

En esta línea, los objetivos estratégicos de la organización deben ser facilitados por una política de recursos humanos que tenga en cuenta las necesidades individuales, grupales empresariales; para ello será necesario aplicar instrumentos de medida que permitan conocer los problemas, identificar las variables que influyen en dichos problemas y tratar de resolverlos con una metodología científica. Por lo tanto, es necesario contar con grupos de trabajadores innovadores, participativos, abiertos y adaptables a los cambios, que se fijen metas y objetivos y que estén en capacidad de alcanzarlos.

En este sentido, las empresas que gestionan correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización está en la calidad y en la disposición de sus equipo humano. Cuanto más esté integrado este equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes más fuerte será la empresa. Estas cualidades se conocen como competencias. Según Alles (2009), la competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de

trabajo”. (p. 95). Es decir, son características subyacentes de las personas que están relacionadas con una correcta actuación del puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades. En este sentido, se requiere de una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno

En este contexto, el liderazgo se ha considerado como una de las competencias a desarrollar por parte de los colaboradores y en especial de quienes ejercen el rol de jefes. Según Chiavenato (2009) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (p. 54). Se puede decir, que el liderazgo como herramienta de dirección, busca el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y grupales. Al mismo tiempo, estas deben estar alineadas a la visión de la organización, la capacitación de todo el personal para ponerlo en práctica y anclar el modelo en los diferentes sistemas y procesos del área de recursos humanos haciendo que cada líder de la organización lo asuma como propio.

En efecto, el liderazgo por competencias debe ir dirigido administrar todos los procesos de recursos humanos con una visión global de la organización y alineando los aportes individuales con las estrategias organizacionales basándose en un estándar adaptado a cada empresa. Por lo tanto, el área de recursos humanos requiere revisar las habilidades y competencias demandadas en sus líderes y adaptar sus modelos competenciales a los requerimientos del entorno.

Sobre las bases de las ideas expuestas, se presenta la investigación en la empresa Llantex, C.A., la cual es una compañía especializada en la importación, suministro, distribución de cauchos, tripas, protectores, rines y todo tipo de repuestos para automóviles, camiones y maquinarias. Esta empresa precisa que la gestión de los recursos humanos se alinee a las necesidades de la organización y a la practicidad en

el día a día del negocio.

Actualmente, las actividades que se desarrollan se concentran en realizar las tareas funcionales correctamente, poseen objetivos del tipo de control de liderazgo, cuentan sólo con una visión a corto plazo y repiten ciclos de reestructuración. Los líderes carecen de rasgos de personalidad, destrezas interpersonales, entre otras; necesarias para desempeñar el papel de gerentes, observándose prácticas gerenciales tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la cantidad y no en la calidad de los resultados, dejando a un lado el trabajo en equipo y de participación, caracterizado por la ausencia de liderazgo proactivo.

Como se observa, los líderes no despliegan capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Tales como los conocimientos y aptitudes que posee el empleado, ni factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores más profundos. Asimismo, no se respetan las líneas de mando y se carece de una estructura organizativa de manera formal.

Esta situación afecta las funciones y actividades del personal, ya que no se toman en cuenta la valoración de competencias que deben poseer los trabajadores, generando debilidades funcionales, desmotivación, poco desarrollo de habilidades innovadoras, baja productividad y limitaciones para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos organizacionales.

En consecuencia, la organización demanda desarrollar planes de administración de recursos humanos efectivos para obtener el máximo potencial de las personas que en ella laboran. Concentrándose en esclarecer las competencias de los trabajadores, así como lograr que los objetivos del liderazgo alberguen procesos que proporcionen valor a los clientes, poseer una visión a largo plazo y crean modelos de perfeccionamiento continuo. En tal sentido, se proponen lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuáles deben ser los lineamientos que se requieren basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar las funciones del personal de la empresa Llantex, C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al estilo liderazgo que presenta la empresa Llantex, C.A.
- Analizar las competencias del liderazgo efectivo y su influencia desempeño de las funciones del personal de la empresa
- Diseñar lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Hoy día, cada vez, son más las empresas que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias de liderazgo para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en estilos gerenciales modernos y actualizados. Es por ello, que el liderazgo por competencia fortalece las competencias en los niveles directivos y permite generar espacios de reflexión y de

retroalimentación sobre aspectos a reforzar en los valores y capacidades desarrolladas en estos niveles.

Al respecto, para los líderes de la empresa, el planeamiento basado en las competencias conducirá a que las decisiones importantes encajen en su ideal de futuro. Se estructurarán las labores en base a las competencias realmente necesarias para la organización, puesto que se requiere de un funcionamiento armónico entre sus componentes, lo cual implica planear todas las actividades de la organización y de los recursos humanos enfocándose en una línea de pensamiento establecida en dichas competencias.

Asimismo, la investigación se justifica, ya que proporcionará información a la gerencia sobre la gestión por competencias como herramienta para el manejo de una actividad integral que permite generar una cultura organizacional de alto rendimiento, identificar los factores claves de éxito en cada una de las posiciones de la organización.

A su vez, le permitirá a la organización establecer mejoras para el desempeño laboral de sus empleados, lo que conducirá a tener trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio, lo cual redundará en mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y mayor compromiso hacia la organización.

Desde el ámbito teórico se justifica esta investigación al analizar teorías y conceptos básicos acerca de la dirección por competencias, liderazgo y procesos organizacionales para así encontrar explicaciones a situaciones internas que dificultan el manejo de los mismos, lo cual servirá a los estudiantes y docentes de la Universidad José Antonio Páez que sientan la necesidad de incursionar en la temática planteada. A su vez servirá de marco de referencia a futuros investigadores.

Por su parte, la investigadora podrá manejar conocimientos referentes a la identificación de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos empresariales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2011) “tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proporciones que permiten abordar el problema”. (p. 56). Para el presente estudio constituye conceptos, antecedentes y teorías que sustentan la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Se refiere a los estudios previos y trabajos de grado relacionados con el problema planteado. De acuerdo Tamayo y Tamayo (2011): “Son una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. (p. 98). En este sentido, se examinaron diversos trabajos que se relacionan con la presente investigación

Pereira, A (2014), realizó un trabajo titulado: “**Estilo Gerencial y su influencia en el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones Educativas**”, presentado en la Universidad del Zulia para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones. El estudio estuvo dirigido a relacionar el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas. La investigación se consideró descriptiva, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 directivos y 69 docentes. Como técnica se aplicó la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) con 5 alternativas de respuesta, en escala tipo Lickert, conformado por 42 ítems, validado por 5 expertos.

Los resultados permitieron determinar que en los directivos de las instituciones en estudio prevalece el estilo autocrático y deliberativo, lo cual es una debilidad, puesto que llevan un control rígido e independientemente en las responsabilidades administrativas, en los lineamientos y normas que han de cumplirse, como también en la toma de decisiones, sin interesarse en el consenso, iniciativas sociales, personales e institucionales. Estos hallazgos interpretan que a medida que los directivos desarrollen un estilo gerencial democrático, participativo y sobre todo transformacional, en su gestión podrán alcanzar de manera significativa la toma de decisiones en las organizaciones.

La similitud de este antecedente con la investigación se basa en que analiza el estilo de liderazgo empleado en las organizaciones, ya que se evidencia la importancia de tener definido un modelo de liderazgo con el que se identifiquen tanto los trabajadores como los líderes de la organización, haciendo notoria la necesidad de promover el estudio, despliegue y reforzamiento de este modelo o estilo, a fin de poner en práctica funciones administrativas que contribuyan a mejorar y reforzar cada vez más el estilo de liderazgo definido para la organización

También se consultó el trabajo de Maurera W, Seidel Y (2013), titulado: **“Diseño de un Modelo Organizacional que optimice el Desempeño del Personal que labora en el Área Administrativa de la empresa L.A. Instalaciones C.A.”**, presentado en la universidad José Antonio Páez, para optar al título de Administración de Empresas. En la empresa se evidenciaba que no existía políticas de ascenso, valoración de cargos, entre otros aspectos que ha originado el desconocimiento del objetivo final de la empresa. En este sentido, tuvo como objetivo general proponer un modelo organizacional para optimizar el desempeño del personal en la empresa

La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, su población estuvo constituida por 5 personas que cumplen funciones administrativas dentro de la empresa y la muestra fue el 100% de su población, fue utilizado un cuestionario como instrumento de recolección de datos

y la observación directa. Como conclusión los autores dieron a conocer los aspectos que integran el modelo organizacional adecuado que ayuda a la empresa a optimizar el desempeño del personal en la empresa.

Este antecedente se tomó como referencia a la investigación dado que analiza el desempeño del personal y el enfoque que le dan al estilo de liderazgo con respecto a la competitividad y compromiso en los trabajadores, a través de un modelo organizacional, situación que el líder empresarial debe tener como un fundamento básico a la hora de gerenciar con eficiencia y eficacia a su personal para así tomar las decisiones correctamente en pro del bienestar de la organización, división o departamento que dirige y de los trabajadores.

También se cita a Zerpa, A. (2013) cuyo trabajo de grado de Maestría en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo fue desarrollado como estudio que tuvo como propósito **“Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa, ubicada Tinaquillo, Estado Cojedes”**, ya que el autor plantea que las organizaciones están conformadas por personas y éstas son guiadas por un líder, en tal sentido, el nuevo concepto de Liderazgo tiene que estar fundamentado a partir de los valores universales como los son la humildad y sacrificio, congruencia y credibilidad, honestidad, amor y compromiso, equidad y justicia, integración y paz, trascendencia, educación y el patriotismo, para que a su vez se genere una cultura humanizante donde se trabaje con la persona, para las personas y para formar personas. Las teorías que sustentaron esta investigación fueron: Teoría de Rasgos de Personalidad y Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración.

La investigación estuvo enmarcada en un tipo de estudio descriptivo, y un diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo conformada por 57 personas, para la muestra se tomó el 30% de la población en estudio correspondiente a 19 personas. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a personas, con éstas se logró llegar a conclusiones y saber la

factibilidad de un plan de formación centrado en liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores, proponiendo para ello una serie de estrategia que pueden llevar a la práctica del Liderazgo humanizador desde los gerentes hacia el personal y de estos hacia el resto de los involucrados en el proceso educativo.

Lo antes mencionado, le agrega relevancia a la presente investigación, dado que establece un liderazgo basado en valores, lo cual lo deben tener presentes los directivos y gerente de la organizaciones, por lo cual constituye un motivo más para justificar la necesidad de proponer lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A.,

Otro trabajo consultado fue el de Durán, N (2012), titulado: **“El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Mejoramiento Continuo del Clima Organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de La Universidad De Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magíster en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación. El propósito de esta investigación fue analizar el estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Se desarrolló una investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo.

La población estudiada estuvo conformada por personas entre cargo docente, administrativo y técnico que labora en el departamento de ciencias básicas de la Facultad de odontología de la Universidad de Carabobo. La muestra fue intencionada, conformada por treinta y seis individuos. Se empleó un cuestionario de 30 items, según la escala tipo Likert. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos y fueron analizados porcentualmente, y permitieron concluir que el jefe del departamento presenta un estilo de liderazgo situacional, basado en valores, lo cual incide en el clima organizacional. Adicionalmente se diagnosticaron deficiencias en el canal de comunicación y en el sistema de recompensas e infraestructura de la organización.

Este antecedente, se tomó como referencia a la presente investigación, ya que menciona el estilo de liderazgo y su importancia para las empresas, permitiendo una mejor orientación a la consecución de los objetivos planteados por la misma, además señala como el gerente debe ser capaz de determinar el estilo de liderazgo más apropiado y ejercerlo correctamente para evitar la insatisfacción, conformismo y baja disposición de sus seguidores al momento de realizar las actividades de la organización.

Otro trabajo consultado fue el de Fernández, C (2012), titulado: **“Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.”**, presentado en la Universidad de Tecana American University (institución privada internacional de educación superior no tradicional y virtual) como requisito para optar al grado de Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Management. La investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial.

Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación, la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que pasó por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

Los resultados obtenidos permitieron concluir, que las características del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente en la institución financiera es de

naturaleza: burocrático, centralista, con necesidad de una planificación estratégica, con falta de formación de competencias e incapacidad para el aprendizaje organizacional. Por lo cual se plantea un programa de cambio planificado enmarcado dentro de la perspectiva del desarrollo organizacional basado en competencias gerenciales y el enfoque de las organizaciones inteligentes.

Este antecedente se tomó como referencia, dado que aporta elementos para determinar las competencias gerenciales, enmarcado en la acción gerencial en comunidades de aprendizaje, visión compartida, modelos mentales, dominio personal, pensamiento sistémico y aprendizaje en equipo. En este sentido, sirve de marco de referencia para la propuesta de lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A.,

## **2.2 Bases Teóricas**

En el desarrollo del trabajo de investigación es importante la presentación de distintos criterios que tienen los autores mencionados en la misma y sus enfoques con el objeto de estudio. Tamayo y Tamayo (2011), define las bases teóricas como: “la descripción del problema que integra la teoría del mismo y tiene como fin ayudarnos a su descripción, de tal manera que pueda ser manejada y convertida en acciones concretas.” (p. 121). En esta parte de la investigación se establecen ejes temáticos que encierran en sí las bases del tema en estudio. Es decir, las teorías y enfoques relacionados con los puntos que conforman los objetivos de esta investigación: Entre ellos se encuentran los siguientes:

### **2.2.1 Competencia**

Las competencias son comportamientos relacionados con la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Los conocimientos de gestión están

asociados en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan. Para Tobón, Pimienta, y García (2010), se entienden como, "...actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer" (p.2). Así mismo, al precisar una definición más completa de lo que es competencia, se puede afirmar que se denominan competencias a todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad

Por otro lado, Alles (2009) define a las competencias "como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en eficaces para una situación dada". (p. 64). Los individuos poseen características específicas que las distinguen de los demás, sin embargo, el aprovechamiento de éstas es el factor que les permitirá mantenerse como personas competentes y capaces en áreas determinadas. Según Noguera y Echenique (2007: p. 47) Las competencias involucran un conjunto de factores que las definen tales como:

- Conocer y comprender: se refiere aquellos conocimientos que son adquiridos a lo largo de la formación profesional o campo académico.
- Saber cómo actuar: se refiere aquellas prácticas que se ponen en manifiesto de acuerdo a los conocimientos adquiridos en un determinado momento.
- Saber cómo ser: tiene que ver con integrar los valores en la forma de percibir a los otros y de vivir en un contexto social.

Las tres premisas que se resaltan anteriormente describen que las competencias forman parte de la vida de una persona que se complementan al asociar los conocimientos, habilidades y actitudes de una persona. Es por esta razón, que las empresas necesitan que un personal tenga las competencias apropiadas, ya que éstos

son quienes realizan trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios. Estas competencias se adquieren por medio de un proceso de educación, o a través de la formación directamente en la organización

### **2.2.2 Clasificación de las Competencias**

Al momento de clasificar los diferentes tipos de competencias, se encuentra una gran variedad; León (2005), las clasifica de la siguiente manera:

**Competencias técnicas o específicas:** Se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica. Las mismas son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior. Sin embargo, estas son difíciles de definir, por cuanto responden a las estrategias, culturas, así como a las actividades propias de la organización que las establece

**Competencias genéricas o generales:** Son aquellas referidas exclusivamente a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de aspectos relacionados directamente a una peculiar actividad o función. Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional.

Según Benavides (2002), las competencias pueden considerarse como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, por cuanto nacen de las políticas y objetivos de la empresa; además, son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional. De acuerdo al autor, este tipo de competencias se establecen para cumplir con cualquiera de los siguientes propósitos: Para desempeñar satisfactoriamente un empleo; para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por categorías; ingresar o permanecer en una

empresa, consorcio o sector; e identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y gerencias intermedias.

Como se observa, la empresa en estudio necesita que un personal tenga las competencias apropiadas, ya que éstos son quienes realizan trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios. Estas competencias se adquieren por medio de un proceso de educación, o a través de la formación directamente en la organización.

### **2.2.3 Liderazgo**

Según Chiavenato (2009) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (p. 54). Por otro lado, Davis y Newstrom (2009), por su parte señalan, que el liderazgo se entenderá como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 221)

En ese marco de ideas, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, pues abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo gerencial se define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas Chiavenato, (2009). Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes, ellas son:

- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

- El liderazgo abarca una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras.
- El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia

Es tan importante y necesario para una organización del cualquier tipo desarrollar el liderazgo, que hoy día dentro de las organizaciones se han creado programas para estimular y desarrollar esas cualidades en los miembros de las organizaciones. Y cuando se habla de liderazgo, necesariamente se debe hablar de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo.

#### **2.2.4 Estilos de Liderazgo**

Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan diez estilos de liderazgo, sin embargo se hace énfasis en el análisis de cinco estilos de liderazgo y cómo generan resultados. Según Urquiola (2009), indica que se puede definir “el estilo de gerencia como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización” (p. 251). Estos estilos gerenciales son:

**Autocrático:** En el estilo autocrático el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define

funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado). Esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define.

**Consultivo:** En el estilo consultivo la primera función es definir los objetivos y las metas (o los problemas), la realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, también realiza las siguientes funciones: seleccionar las alternativas, evaluarlas, elegir la mejor, hacer la ejecución y controlar.

**Deliberativo:** En el estilo deliberativo, el gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es: definir los objetivos y metas, y seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir. La evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa óptima, la asignación de tareas y el control sigue haciéndolo él personalmente.

**Resolutivo:** En el estilo resolutivo, se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realiza la ejecución y controla la acción.

**Democrático:** En el estilo democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

**Participativo:** En el estilo participativo propiamente tal, el gerente solamente se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelve en conjunto. La definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas.

**Colegiado:** El estilo colegiado es donde las funciones se ejercen en conjunto, incluyendo el control, sin embargo este estilo de gerencia solamente es aplicable a algunos tipos de organizaciones, estructuras muy especiales, por ejemplo: una sociedad de profesionales donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie

El líder es una persona que utiliza su influencia para conducir a un grupo de colaboradores hacia el logro de ciertos objetivos deseados, y este debe servir para facilitar las relaciones y como punto focal de las tareas. Para cumplir ambas funciones, es importante que el líder adquiriera flexibilidad en sus propios estilos de liderazgo,

#### **2.2.4 Competencias para el Liderazgo**

Cardona y García (2009: p. 55) proponen un directorio de competencias de liderazgo; dicho directorio presenta una organización de las competencias en grupos o dimensiones directivas que representan distintos niveles de profundidad.

**Dimensión de Negocio:** Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa

- **Visión de negocio.** Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
- **Visión de la organización.** Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.
- **Orientación al cliente.** Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.
- **Gestión de recursos.** Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- **Negociación.** Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.
- **Networking.** Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de

relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

**Dimensión Interpersonal:** Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.

- **Comunicación.** Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- **Gestión de conflictos.** Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.
- **Carisma.** Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.
- **Delegación.** Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.
- **Coaching.** Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
- **Trabajo en equipo.** Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

**Dimensión Personal:** Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa

**a. Productividad**

- **Iniciativa.** Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.
- **Optimismo.** Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.
- **Ambición.** Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los

demás, y de perseguirlas con determinación.

#### **b. Gestión personal**

- Gestión del tiempo. Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.
- Gestión de la información. Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para su trabajo.
- Gestión del estrés. Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

El liderazgo basado en competencias es indispensable en las organizaciones actuales, ya que permite observar los conocimientos, actitudes y aptitudes de los líderes para llevar a cabo las actividades en una era de cambios rápidos. Dentro de lo planteado, es oportuno señalar que las actividades de las organizaciones serán realizadas eficazmente, al determinar las competencias requeridas por trabajadores, empleados o gerentes; por cuanto éstos serán seleccionados, operarán, actuarán e intervendrán eficiente, así como oportunamente en la unidad productiva a la cual pertenecen; reduciendo así su vulnerabilidad frente a las demandas de cambio del entorno

### **2.2.5 Lineamientos para un Liderazgo Efectivo**

Para construir un liderazgo efectivo, el líder debe tener la mente abierta para aprender, escuchar y poner en práctica los conocimientos adquiridos. Se requiere de una visión sistémica acompañada de motivación, comunicación, delegación, negociación y coaching, no se trata de un monologo, por el contrario es una actividad recíproca entre quien decide conducir a un equipo y quienes son conducidos. No es suficiente tener habilidades, capacidades y estilo de liderazgo, se requiere además tener actitud y aptitud para el liderazgo. De acuerdo a esto, Uribe y Celis, (2012) expresa lo siguiente “el liderazgo efectivo requiere que haya seguidores efectivos.

Los seguidores competentes, confiados y motivados son esenciales para que el grupo de trabajo o el equipo de cualquier líder se desempeñe de manera fructífera”. (p. 127). Las habilidades que debe poseer un líder efectivo son las siguientes: Intuición: conozca sus cualidades y las de su equipo de trabajo, utilícelas. Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.

**Honestidad:** Un líder no será eficaz si sus colaboradores y sus superiores no confían en él. Debe estar en capacidad de mantener sus palabras y de realizar una gestión íntegra y confiable, que demuestre la capacidad que posee para ocupar el cargo que desempeña y el rol que ejerce.

**Seguridad:** No sea un microgestor. Si sus empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza. Conozca lo que sucede en su empresa, pero no presione, ni espíe a sus empleados esto los decepcionará y convertirá a usted en un policía.

**Sea signo de admiración:** Como líder, su vida pública y privada debería ser ejemplar. Adiestre con su ejemplo. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto.

Del mismo modo, el líder debe estar orientado al compromiso de los objetivos con motivación, entusiasmo, autocrítico, creativo, positivo y seguro. Capaz de analizar objetivamente los hechos, ya que el propósito fundamental del líder es influir y dirigir sobre los seguidores de la organización con filosofía de cambios y sentido de innovación.

Desde este punto de vista, el liderazgo y la gerencia deben ir juntos si se quiere mantener el funcionamiento eficiente de una organización. No debe existir temor ante el cambio que trae consigo el liderazgo, porque éste es la expresión de la capacidad de acción de un gerente para responder de manera más efectiva a los desafíos que le impone el entorno tanto interno como externo; las cualidades de un gerente con un liderazgo definido, emerge como un proceso que crece con la experiencia, conocimiento y comprensión de los papeles, valores y necesidades de los otros.

### **2.2.6 El Liderazgo y su Influencia en la Motivación y Desempeño de los Trabajadores**

Los líderes estratégicos deben orientar a la organización hacia el logro de la misión y los objetivos estratégicos, facilitando no sólo la buena planificación de los cursos y acciones que habrán de seguirse, sino ponerlas en prácticas, siendo esta última una de las etapas más difíciles de la planeación estratégica, ya que si no se involucra a todos los empleados de la organización no la sentirán como parte suya, sino como un ente aislado que no le dice nada, y en lugar de pugnar por su buen desarrollo entorpecerán, voluntaria o involuntariamente, su ejecución.

Madrigal (2009), define el liderazgo estratégico como “la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario”. (p. 212). El liderazgo estratégico eficaz puede tener la capacidad de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano ante un entorno incierto; ser capaz de influenciar la conducta, los pensamientos y los sentimientos de aquellos con los que interactúa, tanto de palabra como de hecho. El líder estratega posee la capacidad de realizar una visión estratégica y a la vez poder motivar a sus seguidores con la finalidad de que estos participen y se involucren para lograrla.

En este contexto, los trabajadores representan el principal recurso de las empresas, por lo que se debe prestar atención a las necesidades de los mismos, con la finalidad de evitar la desmotivación. De allí, la importancia de la motivación en el liderazgo, el cual dirige la conducta de los trabajadores hacia el logro de una meta, donde no solo el esfuerzo garantiza el éxito.

El trabajo en equipo y la colaboración en las organizaciones, resalta la importancia de que los líderes posean sólidas habilidades interpersonales. En consecuencia, deben poseer talento para diagnosticar problemas humanos y para dar a éstos soluciones condescendientes, tener sensibilidad ante situaciones de los

empleados y reconocer la complejidad de sus vidas.

El líder debe entender las necesidades peculiares de los trabajadores y encontrar la manera de satisfacerlas, para ello debe usar la confianza en sí mismo, el dominio, las convicciones morales y el carisma para impulsar a sus seguidores. A través del liderazgo los gerentes ayudan a las personas a percatarse de que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar sus habilidades potencialidades y recursos, al mismo tiempo que contribuyan a las metas organizacionales

Los empleados altamente motivados y con mejor desempeño son el subproducto de un liderazgo centrado, atento y de confianza. Aumenta las posibilidades de los trabajadores para el éxito, dándoles una orientación clara y coherente de seguimiento. Por ello, la capacidad y la habilidad para tomar decisiones y acciones estratégicas permitirán sobrevivir a las organizaciones. No sólo la capacidad para convertir la información en acción y el trabajo en información será importante, sino también como aprenden los niveles de mando a comunicarse de manera efectiva con sus subordinados. La figura que se muestra a continuación ilustra lo antes mencionado, considerando la importancia del liderazgo estratégico eficaz.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Capacitación:** Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

**Capital Humano:** Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas que las capacitan para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización

**Comportamiento Organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización

**Cultura Organizacional:** A veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el

conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

**Desarrollo de Personal:** Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro.

**Desempeño Laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

**Gestión:** Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

**Gestión por competencias:** Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

**Motivación:** Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta

**Perfiles de Competencias:** Aquellos que están conformados por el conjunto de competencias que una persona necesita para desempeñar un cargo o un rol en una organización y agregar valor a los procesos de trabajo en los que participa

**Satisfacción Laboral:** Es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen

Lineamientos

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, lo conforma la metodología del estudio, en el cual se explican detalladamente, los procedimientos y técnicas para planificar y ejecutar la investigación, de tal modo, que en él se contemplan el tipo, diseño de investigación, las fases metodológicas, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos del estudio y las técnicas de análisis de datos

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

El presente estudio se ubica dentro de la modalidad de proyecto factible, donde Palella y Martins (2011) señalan que “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de un diagnóstico” (p. 107), es decir esta modalidad permite proponer una alternativa a la problemática en estudio. Mientras que el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2014) expresa;

Consiste en investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21).

Es decir, el proyecto factible es la presentación ordenada de datos e información previa que determinan la factibilidad de una acción en particular, que pretende dar solución a una necesidad planteada, en este caso, proponer lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal

de la empresa Llantex, C.A.

De igual manera, la investigación se apoya en un diseño de Campo, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2014) señala que la investigación de campo es:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18)

En este sentido, el estudio de campo permite al investigador obtener información de primera mano, es decir, directamente de la realidad donde se produce la situación problemática, es decir, conocer situación actual en cuanto a la situación actual en cuanto al estilo liderazgo que presenta la empresa Llantex, C.A.

Asimismo, se requiere del apoyo de una revisión documental, ya que es necesaria la revisión de documentos y fuentes bibliográficas en la búsqueda de aportes teóricos, conceptuales y explicativos para sustentar la investigación. Según Pardinás (2004), “una investigación documental es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información” (p. 83), tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras que permiten elaborar el marco técnico conceptual del presente estudio.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado de acuerdo con el problema, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes de acuerdo con las definiciones, teorías y reflexiones sobre los conceptos definidos en la investigación. En lo que respecta a este estudio se ha dividido en tres (3) fases

metodológicas:

**Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al estilo liderazgo que presenta la empresa Llantex, C.A.**

La población objeto de estudio. Balestrini (2011), define la población como “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará un fracción (la muestra), que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción” (p. 139), es decir, es el conjunto finito o infinito de individuos, casos o elementos, que representan características comunes y que son susceptible de observación y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la Investigación. de esta manera, la población para este estudio está conformada por 23 trabajadores que laboran en la empresa.

Con respecto a la muestra, ésta representa el subconjunto de la población. Según Arias (2012) la muestra “se define como un subgrupo de la población, que debe ser reflejo fiel y representación de la misma, se toma con la finalidad de estudiar sus principales características” (p. 86). Para definir el tamaño de la muestra, se debe identificar el tamaño de la población, y a partir de ese dato determinar el porcentaje representativo. La muestra de este estudio será de tipo censal, pues la población señalada es de carácter finito y pequeña para trabajar con todas las unidades. Hernández, Fernández y Batista (2011), la definen como “un grupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de toda la población” (p. 302), lo cual indica que para este caso la muestra es representativa, quedando conformada por los 23 trabajadores que laboran en la empresa

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se contempla que la observación directa. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2011), señala que es “es aquella con la que el investigador puede observar y recoger datos, mediante su propia observación”. (p. 238). Por lo tanto, es un registro sistemático válido, confiable de comportamiento o conducta que se manifiesta.

El instrumento a utilizar para recopilar la información fue una lista de cotejo, que de acuerdo con Arias (2012): “La lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.” (p. 70). En este sentido, la lista de cotejo se basará en una serie de pautas destinadas diagnosticar la situación actual en cuanto al estilo liderazgo que presenta la empresa Llantex, C.A.

## **Fase II: Análisis de las competencias del liderazgo efectivo y su influencia desempeño de las funciones del personal de la empresa**

En esta fase se empleó como técnica de recolección de información la encuesta la cual consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. Según Sabino (2011). “La encuesta trata de requerir información a un grado socialmente significativo, sacar las conclusiones que se corresponderán a los datos recogidos”. (p. 35). Esta técnica emplea el cuestionario como medio principal para reunir información, el cual es un instrumento para obtener respuestas a preguntas, utilizando para ello un formulario impreso que es contestado directamente por el encuestado. Al respecto, Arias (2012), establece que:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (p 74).

En esta investigación, el cuestionario fue aplicado a los sujetos de estudio, a través de una serie de preguntas, las cuales permitieron analizar las competencias que emplean los líderes de la empresa para conocer su influencia desempeño de las funciones del personal de la empresa.

Una vez analizada la información, fue sometida procedimientos de clasificación, tabulación e interpretación. Al respecto, se hizo uso de la estadística descriptiva. De acuerdo a Bisquerra (2004): “presenta información en forma conveniente, útil y

comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar analizar los datos, comparar y luego comunicar” (p 82). En este sentido, se procedió al tratamiento de la información, la cual comprenderá su organización, codificación, clasificación y tabulación, facilitando la presentación de los resultados de la investigación. Se creó una tabla por cada pregunta realizada, y una vez tabuladas las respuestas se procedió a graficar los resultados porcentuales que arrojen las tablas.

### **Fase III: Diseño de lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A.**

Luego de analizar los resultados obtenidos después de aplicar las diferentes técnicas de recolección de información, se diseñaron los lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A. La propuesta sobre el liderazgo debe ir dirigido hacia despliegue y el compromiso en todos los niveles para el logro de las metas y objetivos estratégicos, considerando valores como actitud de servicio, actitud positiva, alto desempeño, confianza, integridad, orientación al cliente, respeto por las personas, responsabilidad social, trabajo en equipo y transparencia. Se precisa entonces, que la gestión de los recursos humanos se alinee a las necesidades de la organización y a la practicidad en el día a día del negocio. Para el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y del equipo, se presentan a continuación las características que debe poseer el líder efectivo en la empresa

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y Presentación de los Resultados**

En este capítulo, se procede al análisis de los resultados obtenidos en el procesamiento de puntajes aportados por la población encuestada en el estudio. La interpretación se hace luego de realizado el análisis como forma de presentar los resultados, cualitativa y cuantitativamente, atendiendo las variables, en correspondencia con cada una de las dimensiones, indicadores y objetivos que se establecieron para ser medidos durante la investigación.

Según Chávez, (2005) “el análisis de los datos, se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados de mayor y menor porcentaje, tal análisis depende de la naturaleza del tratamiento estadístico”. (p. 140). Cumplida la recolección de datos, que por su organización y diseño, comprometen el cumplimiento de cada objetivo, se procede a concretar la información recolectada, presentando los porcentajes correspondientes y la media aritmética obtenida de dichos puntajes.

En primer lugar, se diagnosticó la situación actual en cuanto al estilo liderazgo que presenta la empresa Llantex, C.A. para lo cual se empleó la observación directa, mediante una lista de cotejo. Seguidamente, se analizaron las competencias del liderazgo efectivo y su influencia desempeño de las funciones del personal de la empresa, mediante un cuestionario conformado por 15 preguntas de tipo cerradas. Las respuestas fueron caracterizadas a través de un grupo de cuadros para poder detallarlos cuantitativamente y una vez tabulados los resultados se agruparon en cuadros y gráficos, donde aparecen reflejados los valores frecuenciales y porcentuales de cada ítem en particular.

**Diagnóstico de la situación actual en cuanto al estilo liderazgo que presenta la empresa Llantex, C.A.**

**Cuadro 1. Lista de Cotejo.**

<b>Ítem</b>	<b>Aspectos a Observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	El líder contribuye para que el personal desempeñe eficientemente sus funciones		<b>X</b>
2	El líder desarrolla capacidad comunicativa para tratar a las personas como condición indispensable para lograr el éxito en el buen funcionamiento de la organización		<b>X</b>
3	Se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad		<b>X</b>
4	Se motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo laboral permite el logro de los objetivos organizacionales.		<b>X</b>
5	Se toman en cuenta las competencias para participar en proyectos que permitan mostrar las habilidades y fortalecer la imagen como trabajador.		<b>X</b>

Fuente: Guerra, M (2015)

## **Análisis e Interpretación de la Lista de Cotejo**

**Ítem Uno.** En este ítem se observa, que el liderazgo que se observa en la empresa no contribuye para que el personal desempeñe eficientemente sus funciones. El líder debe influir en los trabajadores de una u otra forma, y para ello debe comprender las necesidades de los subordinados y luego aplicar la persuasión y la influencia para demostrarle que obtendrán la mayor satisfacción si siguen sus instrucciones.

**Ítem Dos.** En este ítem se observa, el líder no desarrolla la capacidad comunicativa para tratar a las personas como condición indispensable para lograr el éxito en el buen funcionamiento de la organización. Al respecto, el líder debe ser un comunicador de gran alcance, que motiva e inspira a otros y colabora con otros para conseguir resultados

**Ítem Tres.** Los resultados obtenidos muestran, que no se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad. Se observa, que los trabajadores no tienen como filosofía el trabajo en equipo como medio para alcanzar las metas de la organización, lo que representa un obstáculo para que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente

**Ítem Cuatro.** Según los resultados obtenidos, no se motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo laboral permite el logro de los objetivos organizacionales. Se puede decir, que el liderazgo efectivo ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa, por lo que los empleados se identificarán con la organización para el logro de las metas propuestas, individuales y organizacionales

**Ítem Cinco.** En la empresa no se toman en cuenta las competencias para participar en proyectos que permitan mostrar las habilidades y fortalecer la imagen como trabajador. Cabe resaltar, que en la empresa no se identifican las capacidades, habilidades y conocimientos de los trabajadores, lo que no permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, así como tampoco a conocer el grado de excelencia de las competencias de cada uno de los individuos de la organización

### 4.3 Análisis de las competencias del liderazgo efectivo y su influencia desempeño de las funciones del personal de la empresa

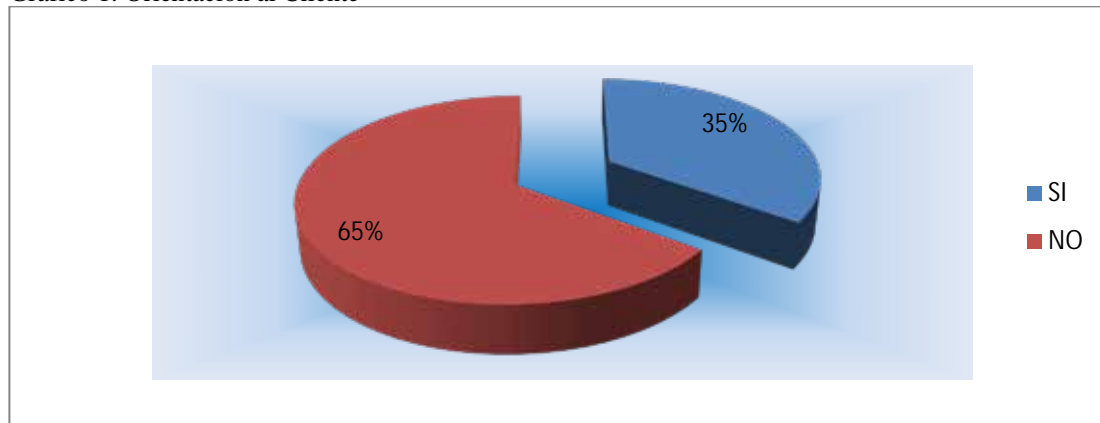
Ítem 1 ¿Los líderes o jefes de departamento de la organización poseen la capacidad para conocer y satisfacer las demandas del cliente (interno y externo), anticipándose a sus necesidades?

**Cuadro 2. Orientación al Cliente**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	35%
No	15	65%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 1. Orientación al Cliente



Fuente. Cuadro 2

#### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 65% de los encuestados considera que los líderes de la empresa no poseen la capacidad para conocer y satisfacer las demandas del cliente anticipándose a sus necesidades. Otro 35% opina lo contrario. Se puede decir, que no enfocan sus intereses y acciones hacia la asesoría, la actitud y la oportunidad, para resolver los problemas del cliente. Según Cardona García (2009), los líderes deben orientarse al cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias

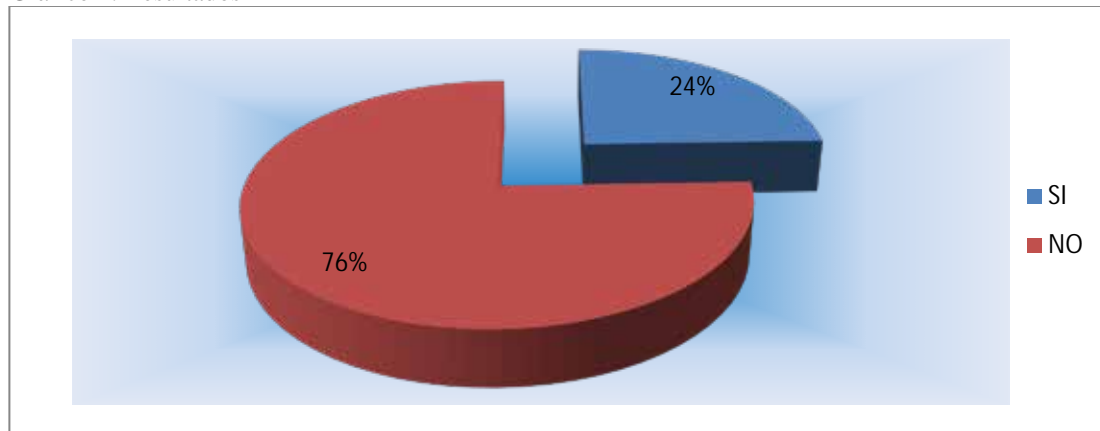
Ítem 2 ¿Cree que el liderazgo se enfoca la labor y el trabajo en corresponsabilidad de los resultados obtenidos?

**Cuadro 3. Resultados**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	26%
No	17	74%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 2. Resultados



Fuente. Cuadro 3

### Análisis

A través del gráfico, se puede observar que el 74% de los encuestados cree que el liderazgo se no se enfoca la labor y el trabajo en corresponsabilidad de los resultados obtenidos. Otro 26 % señala que es efectivo. Se puede acotar, que el estilo de liderazgo no involucra a los trabajadores en la solución de los problemas que se puedan presentar, lo que trae como consecuencia, poca colaboración y desmotivación en el equipo de trabajo. En este sentido, de acuerdo a Bonache, J., Cabrera, A. (2002), el liderazgo como herramienta de dirección, busca el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y grupales

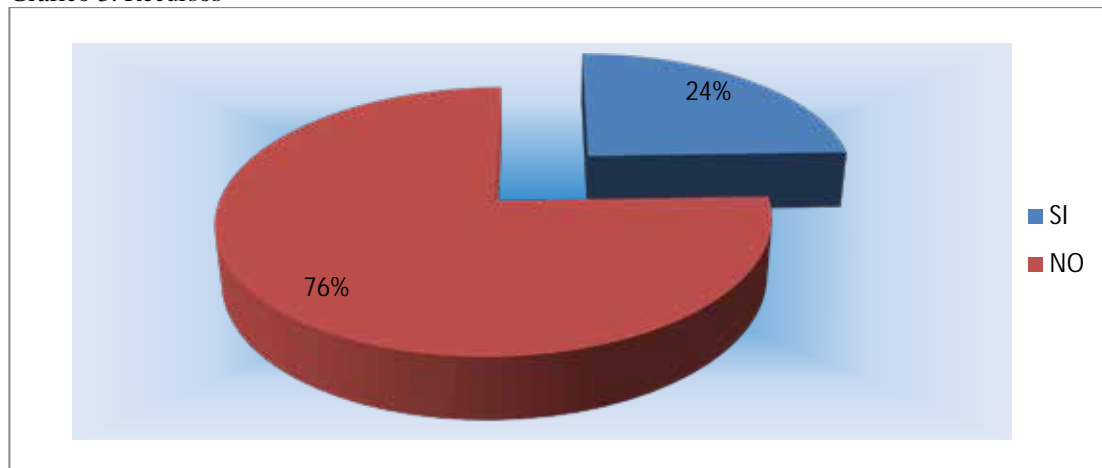
Ítem 3 ¿Se lleva el control en la administración de recursos mediante un plan estratégico?

**Cuadro 3. Resultados**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	26%
No	17	74%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 3. Recursos



Fuente. Cuadro 4

### Análisis

En los resultados obtenidos, un 74% de los encuestados señala que no se lleva el control en la administración de recursos mediante un plan estratégico. Por otra parte, el 26% considera que si se realiza. Se puede decir, que las acciones no estén enmarcadas en estrategias de gestión de recursos humanos, generándose así procesos técnicos productivos no acordes con las necesidades de la empresa. al respecto, Cardona y García (2009), señala que una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la empresa para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

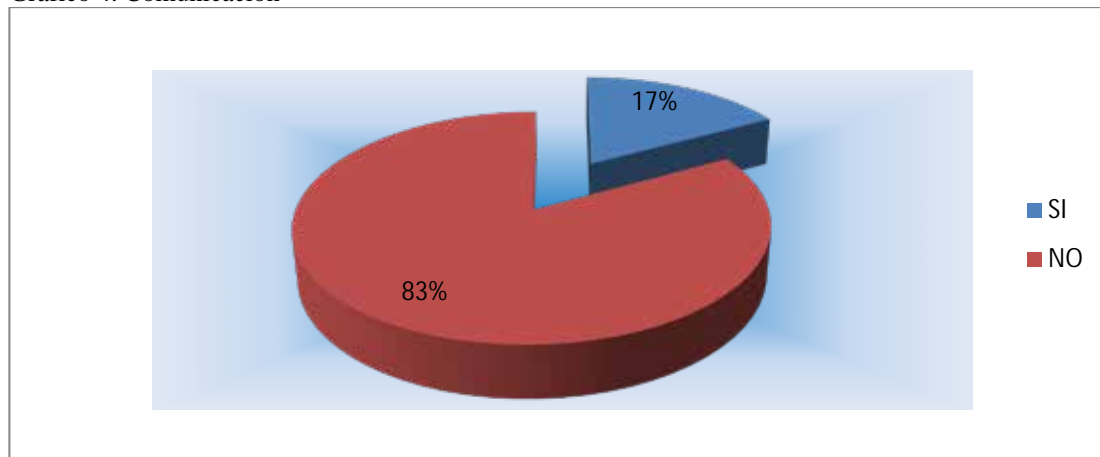
Ítem 4 ¿Los líderes mantienen una buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales?

**Cuadro 5. Comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 4. Comunicación



Fuente. Cuadro 5

### **Análisis**

En los resultados obtenidos, se observa, que el 83% de las personas encuestadas, indican que los líderes no mantienen una buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales. Otro 17% señala lo contrario. La mayoría de las personas afirman que el gerente o líder no toma en cuenta la opinión del grupo para tomar las decisiones. Es importante, que el jefe como líder del departamento integre a su grupo en las decisiones, ya que esto fomentará en ellos compromiso hacia el cumplimiento de las metas. En este sentido, Cardona y García (2009), señalan que el líder debe tener la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno

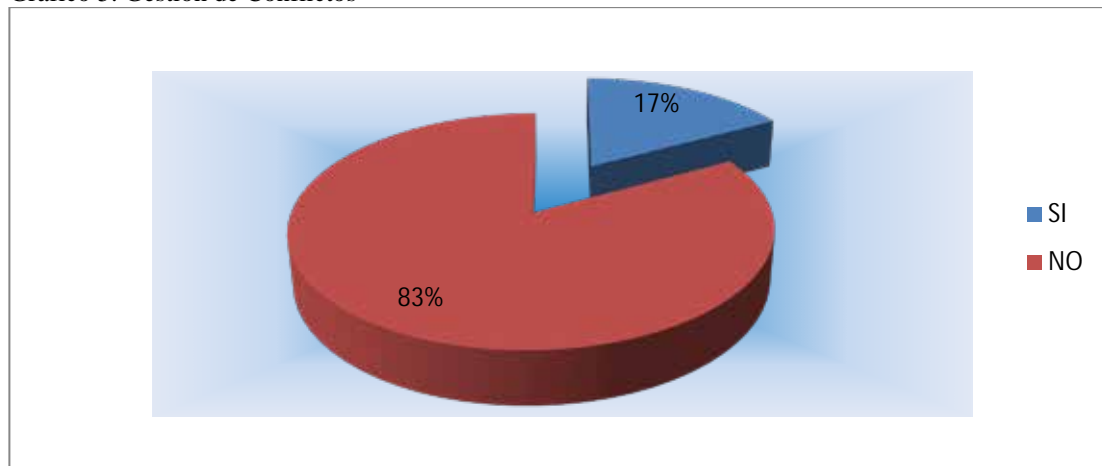
Ítem 5 ¿El líder diagnostica, afronta y resuelve conflictos personales con prontitud y seguridad?

**Cuadro 6. Gestión de conflictos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 5. Gestión de Conflictos



Fuente. Cuadro 7

### Análisis

Se observa, que el 83% de los encuestados, considera que el líder no diagnostica, afronta y resuelve conflictos personales con prontitud y seguridad. Otro 17% señala que si se manejan los conflictos. Se puede señalar, que el líder no diagnostica el conflicto para tomar medidas cuando pertinentes hasta que el problema desaparezca. Por lo cual, debe saber interpretar los signos que el día a día le aporta para descubrir donde hay conflictos o donde se puede o donde se pueden generar. Para Tobón, y otros (2010), los líderes deben actuar para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

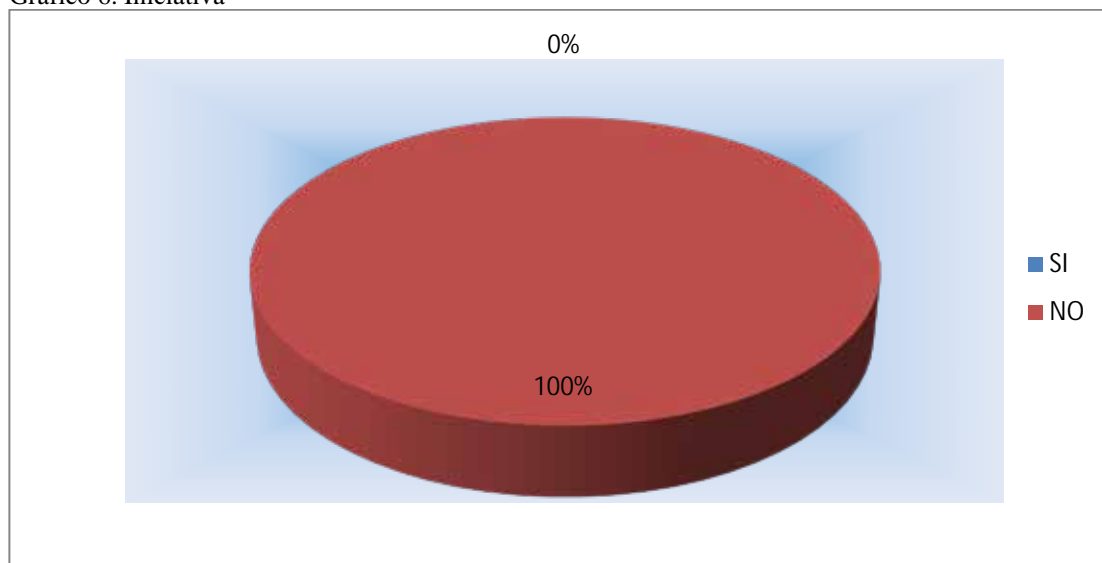
Ítem 6 ¿El líder muestra un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal?

**Cuadro 7. Iniciativa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	23	100%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 6. Iniciativa



Fuente. Cuadro 7

**Análisis.**

Se observa, que el 100% de los encuestados, considera que en la empresa el líder no muestra un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal. Sólo con una visión a corto plazo y repiten ciclos de reestructuración. Es por ello, de acuerdo a Cardona y García (2009) el liderazgo basado en competencias permite observar los conocimientos, actitudes y aptitudes de los líderes para llevar a cabo las actividades en una era de cambios rápidos.

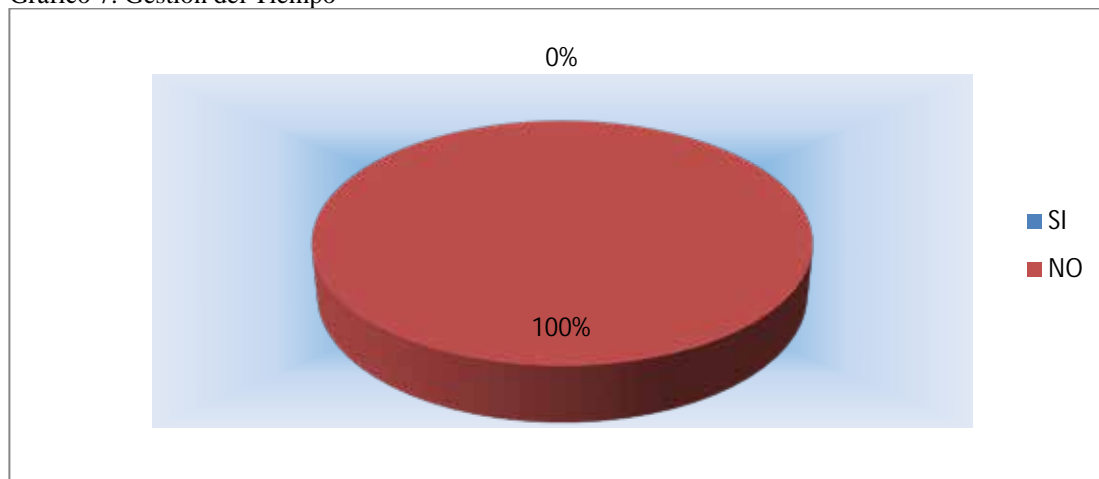
Ítem 7 ¿Se priorizan los objetivos y se programan las actividades de manera adecuada para ejecutarlas en el plazo previsto?

**Cuadro 8. Gestión del tiempo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	-	-
No	23	100%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 7. Gestión del Tiempo



Fuente. Cuadro 8

### Análisis

Como se observa en los resultados obtenidos en este ítem, el 100% de las personas encuestadas, considera que no se priorizan los objetivos ni se programan las actividades de manera adecuada para ejecutarlas en el plazo previsto. Las actividades que se desarrollan se concentran en realizar las tareas funcionales del tipo de control de liderazgo, contando con una visión a corto plazo y repiten ciclos de reestructuración. En tal sentido, la organización debe plantearse e implementar estrategias que permitan enfrentar desafíos y por consiguiente lograr los objetivos propuestos. Al respecto, los líderes de acuerdo a Cardona y García (2009) requieren tener visión de la organización y comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional para el logro de las metas

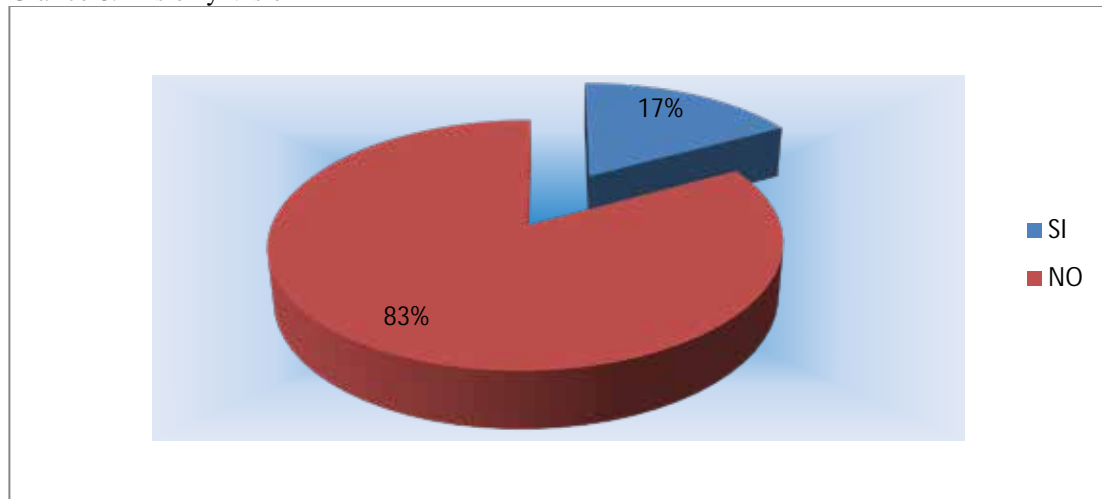
Ítem 8 ¿Se estimula al personal para que todos se integren en el cumplimiento de la misión y visión de la organización?

**Cuadro 9. Misión y Visión**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 8. Misión y Visión



Fuente. Cuadro 9

### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 83% de las personas encuestadas señalan que no se estimula al personal para que todos se integren en el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Otro 17% opina lo contrario. Profundizando un poco en las opiniones de las encuestas realizadas, la mayoría de los trabajadores coinciden en que necesitan ser estimulados y motivados por su jefe, no sólo de forma monetaria, sino también verbalmente con relación a las actividades desempeñadas. Al respecto, Alles (2009), señala que el líder debe tener la capacidad de generar adhesión, compromiso del trabajador para que se sientan motivados.

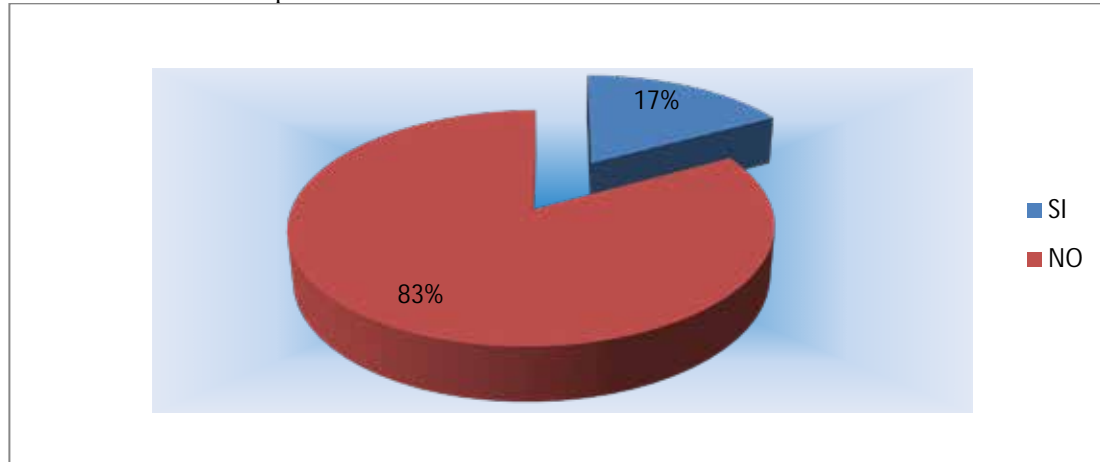
Ítem 9 ¿El liderazgo que se desarrolla gira en torno de las personas, es decir, valora al individuo y sus emociones?

**Cuadro 10. Desarrollo de las personas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 9. Desarrollo de personas



Fuente. Cuadro 10

### Análisis

En los resultados obtenidos, el 83% de los encuestados considera que el liderazgo que se desarrolla no gira en torno de las personas, es decir, no valora al individuo y sus emociones. Por otro lado, un 17% opina lo contrario. Se puede señalar, de acuerdo a Alles (2009), que el líder debe ser capaz de hacer crecer la unidad de la organización, a través del desarrollo de sus colaboradores y de su adecuada motivación hacia el logro de los objetivos de la organización. Las competencias necesarias para desarrollar esta dimensión se adquieren con formación, entrenamiento y esfuerzo personal

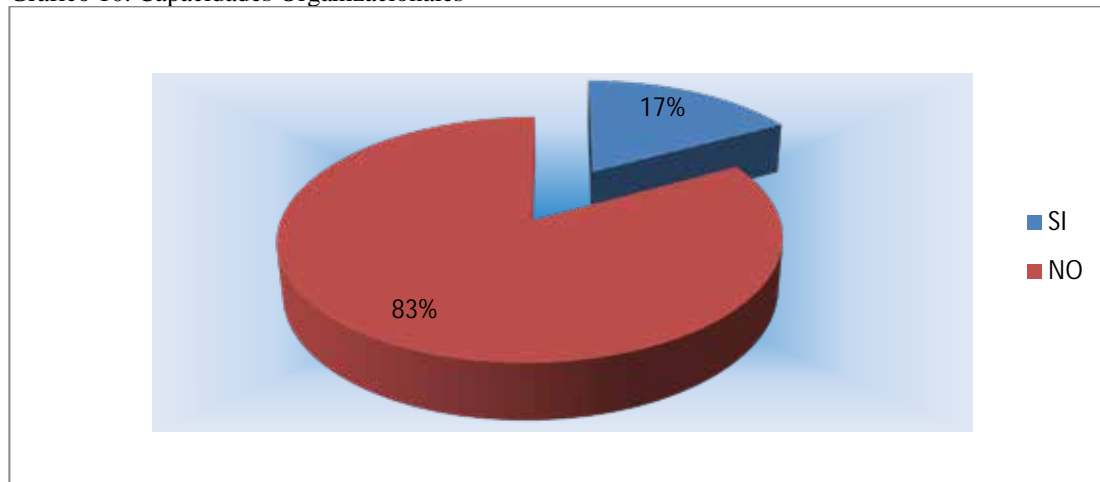
Ítem 10 ¿El líder consulta con sus colaboradores como mecanismo para la toma de decisiones?

**Cuadro 11. Capacidades organizacionales**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	17%
No	19	83%
TOTAL	23	100%

Fuente: Guerra, M (2015)

Gráfico 10. Capacidades Organizacionales



Fuente. Cuadro 11

### **Análisis**

El 83% de las personas encuestadas, considera que el líder no consulta a sus trabajadores para la toma de decisiones. Por otra parte, un 17% opina lo contrario. Como se observa, no existe la consulta de los líderes hacia sus colaboradores a la hora de tomar una decisión, lo que les fomenta un sentimiento de exclusión a los empleados, ya que no son tomados en cuenta. Por lo que difícilmente estimulará de manera positiva a quienes trabajan con él, para el logro de los objetivos. De acuerdo a Cardona y García (2009), el líder debe tener la capacidad de delegar para conseguir que los colaboradores dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Las organizaciones exitosas de hoy muestran como una de las claves para el éxito se encuentra en el sistema de dirección y desarrollo del capital humano; es decir, de sus trabajadores. Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente.

Los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son cada vez más exigentes: las exigencias que demanda el cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes, como lo es el tipo de liderazgo y lo que él involucra. El líder estratégico dispone hoy de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales, más adaptables a diferentes entornos y situaciones.

Para enfrentar con éxito un entorno empresarial cambiante un líder es aquel capaz de plantear una meta, conseguir la adhesión de su equipo, llevar esa meta u objetivo a la práctica, dar seguimiento a las acciones, conseguir resultados y actuar en equipo. Asimismo, tener la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas, sino que permite buenas relaciones interpersonales entre grupos de trabajo, por ello el buen líder va a energizar la participación de los trabajadores a través de la comunicación efectiva, ya que de ella va a depender un buen desempeño de las actividades a realizar; además permitirá solucionar cualquier conflicto presentado dentro de la organización.

Dentro de lo planteado, se presenta la propuesta, a través del diseño de lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A. Esta propuesta se justifica, porque permitirá tener gerentes eficaces que estén decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente.

A través del liderazgo efectivo, se desarrolla el trabajo en equipo, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General de la Propuesta**

Establecer las competencias que se requieren para un liderazgo efectivo que permita mejorar funciones del personal de la empresa Llantex, C.A.

#### **5.2.1 Objetivos Específicos**

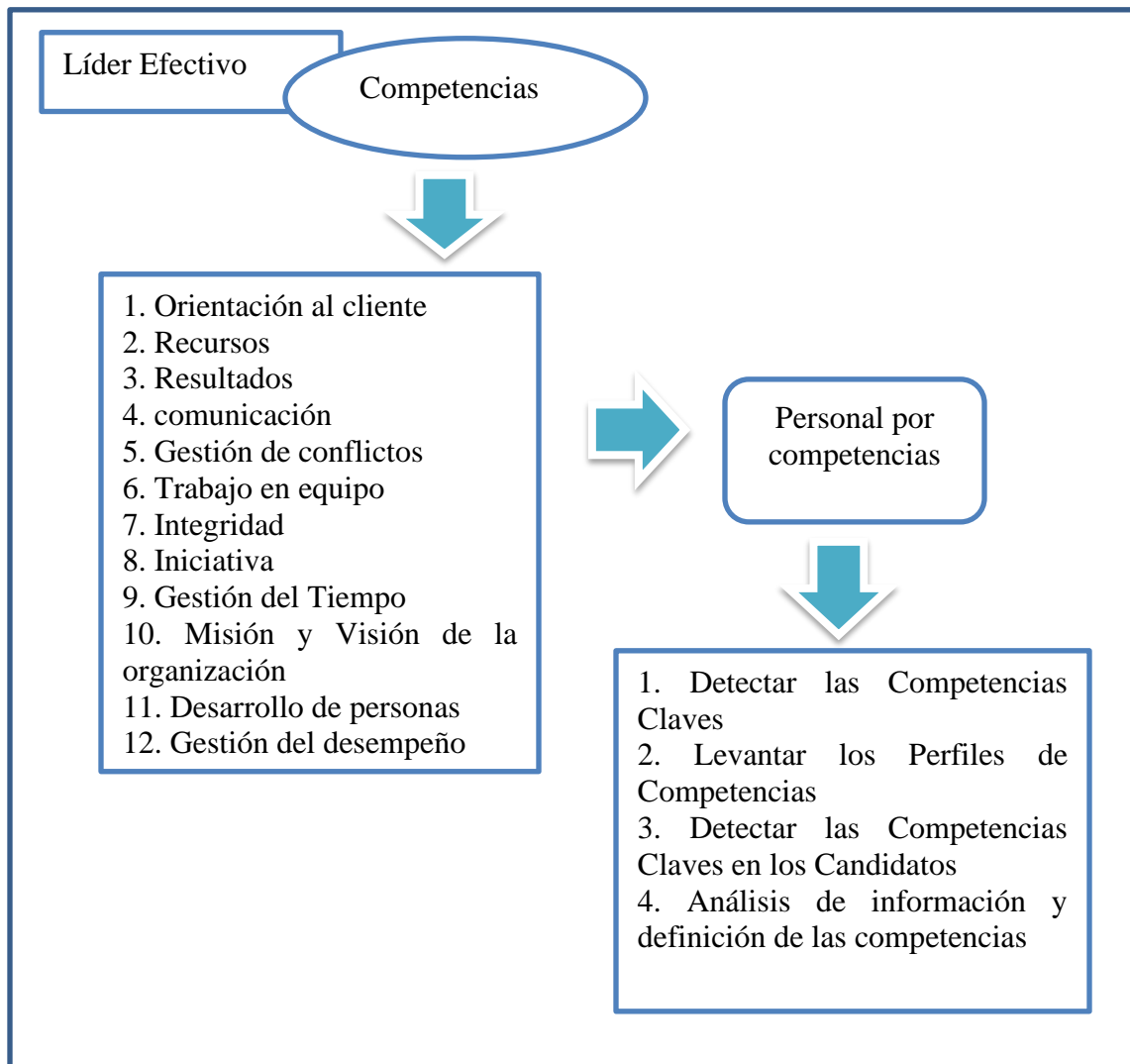
- Establecer los lineamientos para desarrollar las competencias del liderazgo efectivo en la empresa.
- Establecer acciones que permitan la integración del líder en la empresa.
- Desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades críticos en la fuerza de trabajo

### 5.3 Desarrollo de la Propuesta

**Objetivo 1: Establecer los lineamientos para desarrollar las competencias del liderazgo efectivo en la empresa**

Las competencias del líder efectivo que se proponen son las siguientes:

#### Competencias del Líder Efectivo



Fuente: Guerra, M (2015)

Para que el liderazgo sea efectivo en la empresa Llantex, C.A. se debe observar lo siguiente:

### **1. Desarrollo de Competencias**

- El jefe inmediato de cada departamento debe iniciar el proceso de desarrollo de competencias, estableciendo planes de trabajo concertados y acompañando en su ejecución mediante planes de desarrollo de competencias
- Desarrollar y estructurar los planes para el desarrollo integral de los empleados, mediante procesos de selección transparentes, plan de desarrollo de competencias y plan de carrera.
- Cada jefe inmediato debe hacer la revisión de las competencias junto con el colaborador, identificar su nivel de desarrollo y establecer planes de mejoramiento, para lo cual se cuenta con una guía que propone diferentes actividades y tips que deben ser tenidos en cuenta. Los planes de acción deben ser revisados para verificar la evolución en el desarrollo de las competencias por parte de los colaboradores.

### **2. Relaciones de confianza y cercanía**

- Demostrar que se escucha a los interlocutores y comprender sus sentimientos, emociones, reacciones y puntos de vista.
- Relacionarse de manera asertiva con los grupos de interés y construir lazos duraderos de cooperación, respeto, compromiso y actitud de servicio.

- Generar credibilidad, a través de la consistencia en el comportamiento y el manejo prudente de la información.
- Obrar con transparencia, y de manera consistente y honesta.
- Actuar dentro de principios éticos y legales.
- Construir vínculos genuinos con los grupos de interés basados en la confianza, la humildad, el servicio, la calidez y la responsabilidad.

### **3. Excelencia en el Desempeño**

- Proponer estándares superiores de actuación, medirse, autoevaluarse y trabajar por superar las metas.
- Promover la excelencia en el servicio y en la operación, como la mejor forma de satisfacer de manera creciente a los grupos de interés.
- Ser efectivos en la consecución de resultados retadores, bajo un marco de desarrollo integral de las personas, optimización de recursos y eficacia en los logros.

### **4. Personas y Equipos Sobresalientes**

- Desplegar visiones comunes, ganadoras y trascendentes, y actuar con disciplina para ejecutar las estrategias.

- Desarrollar equipos que obtienen los resultados del negocio, al tiempo que logran su crecimiento humano y profesional, bajo una visión integral de los individuos.
- Consolidar equipos con alto sentido de pertenencia y cooperación, en un ambiente desafiante, innovador y satisfactorio.
- Desarrollar las competencias y habilidades de las personas para potenciar su talento, a través del aprendizaje organizacional, el ejemplo y el acompañamiento.

**Objetivo 2: Establecer acciones que permitan la integración del líder en la empresa**

**1. Movimiento entre puestos de trabajo:** Consiste en la rotación del gerente o jefe por diferentes puestos de trabajo del departamento o de la organización. Esto le permitirá obtener experiencia en todas las operaciones, además de descubrir sus preferencias en contacto con disímiles actividades, así como sus fortalezas y debilidades. Es de suma importancia este punto para un gerente porque este podría entender, de una mejor forma, las necesidades de los demás.

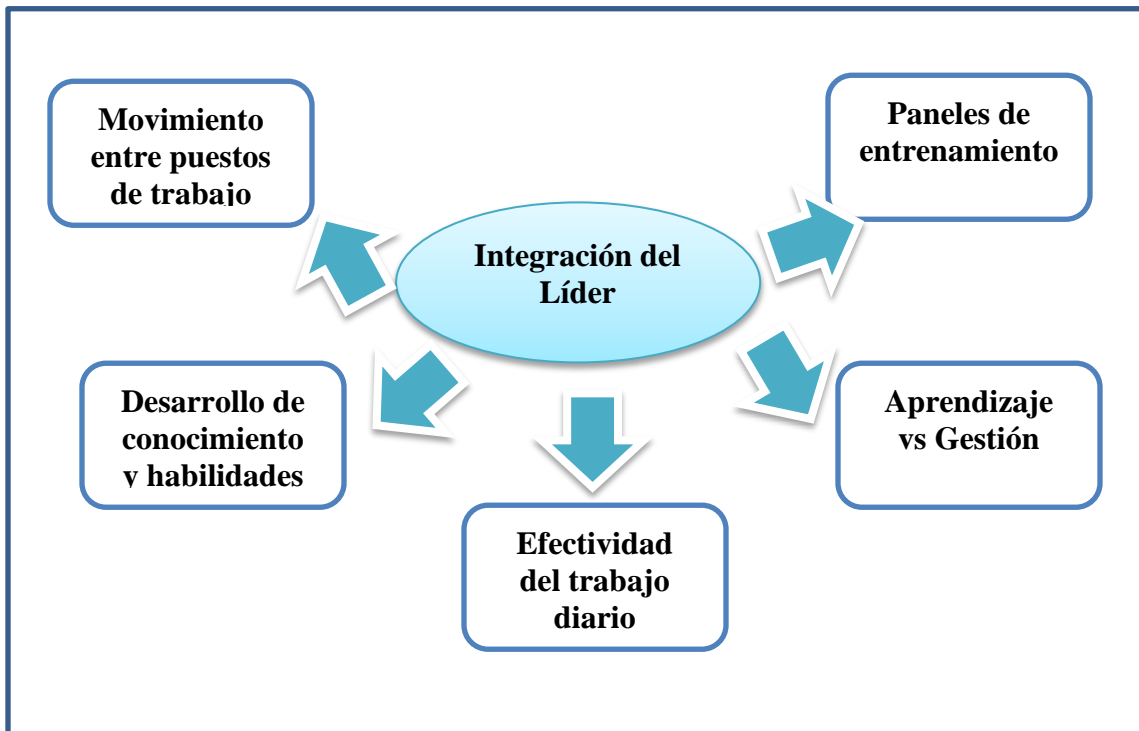
**2. Paneles de entrenamiento:** Se busca en este punto, proporcionar capacitación e información a los jefes de departamento de nivel medio acerca de los procedimientos generales de la empresa Llantex, C.A. y motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén presentando. El objetivo es dar experiencia a estos gerentes para mejorar situaciones de incertidumbre a nivel organizacional.

**3. Aprendizaje vs Gestión:** También tiene que ver con la capacitación a gerentes de nivel medio donde estos trabajan en la solución de problemas en departamentos que no le son propios y analizan y discuten propuestas para luego determinar resultados y logros alcanzados.

**4. Desarrollo de conocimiento y habilidades:** El líder debe apoyar a sus empleados en el desarrollo de aquellos conocimientos y habilidades requeridos para lograr sus metas laborales, saber utilizar el trabajo del trabajador como un instrumento pedagógico de aprendizaje y transferencia del conocimiento a su realidad cotidiana, proveerle el tiempo y recursos para aplicar dicho conocimiento, dar seguimiento a la implementación de los conocimientos garantizando la completa adquisición de los conocimientos y finalmente, debe asegurar el impacto del conocimiento en el logro de los objetivos empresariales.

**Efectividad del trabajo diario:** debe dar seguimiento y retroalimentación periódica a sus discípulos acerca de cómo alinear y desarrollar programas de trabajo semanales. Apoyar los planes de trabajo para garantizar la efectividad del trabajo diario de sus discípulos.

#### Integración del Líder



Fuente: Guerra, M (2015)

### **Objetivo 3: Desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades críticos en la fuerza de trabajo**

**Finalidad:** Identificar brechas en el conocimiento, capacidades y habilidades actuales de los empleados, así como las que necesitan ser desarrolladas para ser capaces de implementar la estrategia en un futuro, para lo cual la empresa se requiere establecer niveles deseados de desempeño o actividades de capacitación que posiblemente no tengan relación con la estrategia del negocio. Los lineamientos estratégicos que debe seguir la empresa Llantex, C.A. para el logro de este objetivo, se basa en lo siguiente:

- La gerencia de la empresa debe dirigir y desarrollar a los trabajadores
- Dirigir a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hacer un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados
- Mantener a los empleados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación
- Sensibilizarse ante los problemas de los empleados y tratar de encontrar soluciones. Identificar las áreas en las que se necesita formación y ordenar el trabajo de forma que facilite el aprendizaje
- El gerente o jefe de cada departamento de la empresa debe conocer o evaluar si el trabajador programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos en sus actividades y si utiliza los recursos con eficiencia
- Verificar si puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo y si se anticipa a las necesidades o problemas futuros
- Promover reuniones en las cuales se manifieste los planes, programas y proyectos que se requieren en cada departamento que se desean ejecutar en la empresa

- Se implementarán folletos informativos, explicando los estándares o las normas establecidas en cada área de la empresa, las responsabilidades de los trabajadores, y la formulación y ejecución de los proyectos

#### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional:** Desde el punto de vista institucional la propuesta es factible, dado que existe la disponibilidad y la receptividad por parte de la gerencia de la empresa para la puesta en práctica de las estrategias planteadas

**Factibilidad Operativa:** La propuesta es operativamente es factible, ya que al aplicar lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo, puede aumentar la motivación del personal, puesto que estarán informados de todas las tareas propias de las funciones asignadas, igualmente existirá una comunicación abierta, espontánea y eficaz que repercutirán en la mejora de las relaciones de trabajo. Por otro lado, la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la propuesta.

**Factibilidad Técnica:** Desde el punto de vista técnico, la propuesta es factible, dado que la empresa cuenta con los recursos, tecnológicos, técnicos, financieros y económicos para llevar a cabo la misma

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas del alcance de los objetivos específicos:

Se caracterizaron las competencias del liderazgo para su alineación con los procesos y niveles organizacionales de la empresa, concluyéndose que las competencias relacionadas con el líder efectivo se manejan en la organización, pero de manera aislada, las mismas no responden a un modelo integrado con los objetivos de la organización. Se puede señalar lo siguiente:

- No poseen de manera idónea la capacidad para conocer y satisfacer las demandas del cliente anticipándose a sus necesidades.
- No promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad.
- No se considera la opinión de los empleados en la toma de decisiones.
- No se halla autonomía en los puestos de trabajo
- No se determinan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas, ni se controlan y evalúa los resultados obtenidos por el desempeño laboral de los trabajadores

Como se observa, el liderazgo que se desarrolla no gira en torno de las personas, es decir, no valora al individuo y sus emociones, ya que no se identifican las capacidades, habilidades y conocimientos de los trabajadores, lo que no permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, así como tampoco a conocer el grado de excelencia de las competencias de cada uno de los individuos de la organización.

Finalmente, se concluyó que es necesario diseñar lineamientos basados en las competencias del liderazgo efectivo que permitan mejorar funciones del personal de

la empresa Llantex, C.A., para lo cual se establecieron los lineamientos para desarrollar las competencias del liderazgo efectivo en la empresa., así como las acciones a seguir para la integración del líder en la empresa

### **Recomendaciones**

Luego de presentar los resultados del estudio y presentar las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica la propuesta planteada, dado que le permitirá a la empresa mejorar la gestión de recursos humanos, ya que se ejercerá un liderazgo eficaz, donde los trabajadores se sentirán motivados y gran sentido de pertenencia, lo que se traduce en productividad y rentabilidad para la organización
- Mejorar las competencias del liderazgo en base a la adopción de un estilo transformacional, a través del entrenamiento y orientación de las nuevas políticas gerenciales basada en la transformación, de manera que estimulen, e incentive al personal desarrollando altos niveles, competencias integradoras y orientadoras, motivándolos y estimulándolos para la permanencia de un buen clima organizacional.
- Elevar las los factores motivacionales, comunicacionales, instaurando una gerencia participativa que permita prácticas integradoras mediante conexiones positivas de interacción. Eso pudiera lograrse, mediante reuniones formales e informales, círculos de estudio y dinámicas grupales, de manera colaborativa y cooperativas.
- Elaborar estrategias de acción que permitan mantener un clima consultivo, participativo, basado en la reflexión en miras de un buen clima organizacional, incentivando al personal para la formación permanente propiciando talleres, jornadas círculos de estudios, mesas de trabajo, que conlleven a profundizar los conocimientos, para la preparación de líderes transformadores comprometidos

con las innovaciones organizacionales.

- Optar por un cambio de actitud democrática, participativa, reflexiva a través de un buen liderazgo en la gestión gerencial que permita que la organización sea exitosa donde el clima sea motivante, y de buena comunicación para que con ello surjan las de buenas relaciones, amistad, de trabajo en equipo y de visión compartida.
- También se recomienda a la empresa la aplicación de estrategias que incrementen la identidad del personal con valores y cultura organizacional, para de esta forma fortalecer el sentido de pertenencia de los mismos
- Finalmente se recomienda, la capacitación en todas las áreas funcionales, instruyendo al personal acerca de la importancia del uso y cumplimiento de las normas establecidas, de manera tal que se logren mejoras en su desempeño y la organización logra sus objetivos organizacionales

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas**

- Alles, Martha (2009). **Selección por Competencias**. Editorial Gránica. Buenos Aires.
- Arias, F (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. 5ta Edición.
- Balestrini, M. (2008). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima Edición Editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Bisquerra, R. (2004). **Metodología I**. editorial Me Graw Hill: México, D.F
- Bonache, J., Cabrera, A. (2002). **Dirección Estratégica de Personas**. España: Financial TimesPrentice Hall
- Cardona, Pablo y García – Lombardía, Pilar (2009); **Cómo desarrollar las competencias en el liderazgo**; 3ª Ed.; Editorial EUNSA; España.
- Chávez, N. (2005). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo. Venezuela
- Chiavenato, I (2009). **Gestión del talento humano**. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Bogotá.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2009) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: Mc Graw Hill.
- Durán, N (2012). **El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Mejoramiento Continuo del Clima Organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de La Universidad De Carabobo**, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Fernández, C (2011). Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes**. Presentado en la Universidad de Tecana American

- University (institución privada internacional de educación superior no tradicional y virtual).
- Hernández, Fernández, C. y Baptista, L. (2011). **Metodología de La Investigación**. Editorial Mc.Graw Hill. México.
- Madrigal, B. (2009) **Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje**. McGraw Hill.
- Maurera W, Seidel Y (2013). **Diseño de un Modelo Organizacional que optimice el Desempeño del Personal que labora en el Área Administrativa de la empresa L.A. Instalaciones C.A.**, presentado en la universidad José Antonio Páez.
- Parella, S., y Martins F. (2011). **Metodología de la Investigación** Cuantitativa 3era. Ed. Caracas: Fedupel.
- Pardinas, F (2004). **Metodología y Técnicas de Investigación** Editorial: Siglo XXI México.
- Pereira, A (2014). **Estilo Gerencial y su influencia en el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones Educativas**, presentado en la Universidad del Zulia.
- Sabino, C (2011). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela
- Tamayo y Tamayo M. (2009). **El proceso de la investigación científica**.4ta Edición Ediciones Limusa. México.
- Tobón, S., Pimienta, J., y García Fraile, J.A. (2010), **Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias**. Pearson México.
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Uribe, M., Celis, M. (2012). **Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas” En “¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile?”** Weinstein, J. y Muñoz, G. Editor.
- Urquiola, V. (2009). **Metodologías de los Planes de Acción**. 2da ed. México: Panorama.

Zerpa, A. (2013). **Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa, ubicada Tinaquillo, Estado Cojedes.** Presentado en la Universidad de Carabobo.

### **Electrónicas**

León, I (2005) **Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional.** (Documento en línea). Disponible en: [http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competencias\\_laborales/capitulo7.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competencias_laborales/capitulo7.htm) Consultado en Agosto de 2015.

Noguera y Echenique (2007). **Competencia.** (Documento en línea). Disponible en [www.junta de Andalucía. es/.../competencias /listado %20duc...](http://www.junta.de Andalucía.es/.../competencias/listado%20duc...) Consultado en Agosto 2015.

# **ANEXOS**

## INSTRUMENTO A

**Cuadro 1. Lista de Cotejo.**

Ítem	Aspectos a Observar	Si	No
1	El líder contribuye para que el personal desempeñe eficientemente sus funciones		
2	El líder desarrolla capacidad comunicativa para tratar a las personas como condición indispensable para lograr el éxito en el buen funcionamiento de la organización		
3	Se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad		
4	Se motiva a las personas mostrándoles cómo su trabajo laboral permite el logro de los objetivos organizacionales.		
5	Se toman en cuenta las competencias para participar en proyectos que permitan mostrar las habilidades y fortalecer la imagen como trabajador.		

Fuente: Guerra, M (2015)

## **INSTRUMENTO B**

### **CUESTIONARIO**



## **UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

### **CUESTIONARIO**

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información. Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar el trabajo sobre **LINEAMIENTOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LLANTEX, C.A.**

Gracias por su atención

### **INSTRUCCIONES**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta.

**Análisis de las competencias del liderazgo efectivo y su influencia desempeño de las funciones del personal de la empresa.**

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿Los líderes o jefes de departamento de la organización poseen la capacidad para conocer y satisfacer las demandas del cliente (interno y externo), anticipándose a sus necesidades?		
2	¿Cree que el liderazgo se enfoca la labor y el trabajo en corresponsabilidad de los resultados obtenidos?		
3	¿Se lleva el control en la administración de recursos mediante un plan estratégico?		
4	¿Los líderes mantienen una buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales?		
5	¿El líder diagnostica, afronta y resuelve conflictos personales con prontitud y seguridad?		
6	¿El líder muestra un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal?		
7	Se priorizan los objetivos y se programan las actividades de manera adecuada para ejecutarlas en el plazo previsto?		
8	¿Se estimula al personal para que todos se integren en el cumplimiento de la misión y visión de la organización?		
9	¿El liderazgo que se desarrolla gira en torno de las personas, es decir, valora al individuo y sus emociones?		
10	¿El líder consulta con sus colaboradores como mecanismo para la toma de decisiones?		

Fuente: Guerra, M (2015)