



## **Universidad José Antonio Páez**

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO  
ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LA  
EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO EN LA  
EMPRESA REFRICENTER MARKETER BF,  
C.A.**

Autores: Alpizar Brando  
C.I: V-23.430.551  
Alvarado Katherine  
C.I: V-21.175.999

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Telefono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LA  
EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA REFRICENTER  
MARKETER BF, C.A.**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Relaciones Industriales

**Autores:** Alpizar Brando  
Alvarado Katherine

**Tutor:** Abog. Esmar Jiménez

San Diego, Diciembre 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

San Diego, Diciembre del 2018

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **ESMAR JIMÉNEZ** , portador(a) de la cédula de identidad **N°7.143.061** , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por (los) ciudadano(os) **ALPIZAR BRANDO** y **ALVARADO KATHERINE**, portador(es) de la cédula de identidad N° **23.430.551** y **21.175.999**, titulado; **EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO ELEMENTO ESTRATEGICO EN LA EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA REFRICENTER MARKETER BF C.A.**; presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, 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 13 días del mes de Diciembre del año dos mil dieciocho.

---

Abog. Esmar Jiménez

C.I.V: 7.143.061

## ÍNDICE GENERAL

|  |     |
|--|-----|
| Dedicatorias .....                         | iv  |
| Agradecimientos .....                      | vi  |
| Índice de Cuadros .....                    | X   |
| Índice de Gráficos .....                   | .xi |
| Resumen Informativo.....                   | xii |
| Introducción .....                         | 1   |
| <b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA</b>              |     |
| 1.1 Planteamiento del Problema .....       | 3   |
| 1.2 Formulación Del Problema .....         | 5   |
| 1.3 Objetivos de la Investigación .....    | 5   |
| 1.4 Justificación .....                    | 6   |
| <b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>           |     |
| 2.1 Antecedentes de la investigación ..... | 8   |
| 2.2 Bases Teóricas .....                   | 11  |
| 2.3 Definición de Términos Básicos .....   | 20  |
| <b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>     |     |
| 3.1 Tipo de investigación .....            | 22  |
| 3.2 Diseño de la Investigación .....       | 23  |
| 3.3 Fases Metodológicas .....              | 23  |
| 3.4 Población y Muestra .....              | 25  |
| 3.5 Técnica de Recolección de Datos .....  | 25  |

|   |    |
|---|----|
| 3.6 Validez y Confiabilidad .....       | 26 |
| 3.7 Confiabilidad del Instrumento ..... | 26 |

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Análisis y Presentación de los Resultados ..... | 29 |
|---|----|

## **CAPÍTULO V LA PROPUESTA**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 5.1 Introducción .....               | 39 |
| 5.2 Objetivos .....                  | 39 |
| 5.3 Justificación .....              | 39 |
| 5.4 Desarrollo de la Propuesta ..... | 40 |
| 5.5 Factibilidad .....               | 45 |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Conclusiones .....    | 48 |
| Recomendaciones ..... | 49 |

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## **ANEXOS**

## INDICE DE CUADROS

| <b>CUADRO</b>   | <b>Pág</b> |
|---|------------|
| 1. Categoría de los Resultados del Método de Kuder & Richardson           | 27         |
| 2. Factores que Afectan el Liderazgo .....                                | 29         |
| 3. Estudio de Factores que Afectan el Liderazgo .....                     | 30         |
| 4. Participación de Empleados en Toma de Decisiones .....                 | 31         |
| 5. Innovar Estilo de Liderazgo.....                                       | 32         |
| 6. Implementar Herramientas para Mejorar las Relaciones<br>Laborales..... | 33         |
| 7. Promoción de Ambiente de Colaboración .....                            | 34         |
| 8. El Liderazgo y su Influencia en el Desempeño.....                      | 35         |
| 9. Herramientas que Mejoren el Desempeño del Liderazgo .....              | 36         |
| 10. Estructura del Plan .....   | 40         |
| 11. Taller de Motivación .....  | 41         |
| 12. Taller de Inteligencia Emocional .....                                | 42         |
| 13. Costos Recursos Materiales .....                                      | 44         |
| 14. Costo Facilitador y Mentor .....                                      | 45         |

## INDICE DE GRÁFICOS

| <b>GRÁFICO</b>  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 1. Factores que Afectan el Liderazgo .....                                | 29          |
| 2. Estudio de Factores que Afectan el Liderazgo.....                      | 30          |
| 3. Participación De empleados en Toma de Decisiones.....                  | 31          |
| 4. Innovar Estilo de Liderazgo.....                                       | 32          |
| 5. Implementar Herramientas para Mejorar las Relaciones<br>Laborales..... | 33          |
| 6. Promoción de Ambiente de Colaboración.....                             | 34          |
| 7. El Liderazgo y su Influencia en el Desempeño.....                      | 35          |
| 8. Herramientas que Mejoren el Desempeño del Liderazgo.....               | 36          |



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LA  
EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA REFRICENTER  
MARKETER BF, C.A.**

Autores: Brando Alpizar  
Katherine Alvarado  
Tutor: Esmar Jiménez  
Fecha: Diciembre 2018.

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objetivo analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño de los empleados de la empresa Refricenter Marketer BF C.A. El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. La línea de investigación del presente trabajo se ubica dentro del Departamento gerencial, la cual tiene como propósito mejorar el estilo de liderazgo en la organización, capacitando al líder del departamento de gerencia con herramientas de liderazgo. La metodología es de tipo Factible, descriptivo y documental. La población está representada por (5) trabajadores que laboran en la empresa objeto de estudio, cuya muestra es intencionada censal. El instrumento para recabar información fue una encuesta tipo cuestionario, compuesta por 8 ítems de respuestas cerradas con 2 opciones posibles (dicotómicas). El trabajo concluyo que el líder de dicha organización no cuenta con las herramientas adecuadas para su optimo desempeño, así que se recomendó y planteó el implementar herramientas como la contratación de un mentor y dinámicas de grupos que afiancen las relaciones laborales, todo con el fin de incrementar la productividad de los trabajadores.

**Descriptor:** Liderazgo, desempeño, competencias gerenciales.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los empleados de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten en la capacitación de sus empleados pues pretenden elevar su productividad e ingresos monetarios.

De este modo, los departamentos de gerencias van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a su capital humano, sus valores, sus aptitudes, sus motivaciones y madurez. Para llevar a cabo la investigación se generó un cuestionario en el cual se preguntó de forma específica a los empleados de la empresa Refricenter Marketer BF. C.A sobre los elementos del liderazgo Directivo para conocer el nivel del mismo.

Este trabajo tiene como propósito utilizar el liderazgo Directivo como Herramienta para incrementar el desempeño de los Empleados para así aumentar la productividad, analizando los elementos clave para posteriormente proporcionar las sugerencias y darlas a conocer.

**Capítulo I.** Presenta el problema de la investigación, su justificación, objetivos.

**Capítulo II.** Contiene los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y los aspectos más resaltantes de la empresa objeto de estudio.

**Capítulo III.** Contiene el marco metodológico, donde se describe el tipo y diseño de investigación a realizar, la población y muestra, así las técnicas de recolección de información, su validez y confiabilidad, las técnicas de análisis de dichos datos.

**Capítulo IV.** Conformado por los resultados del diagnóstico y presentación de resultados de la encuesta, conjuntamente con el análisis de dicho instrumento.

**Capítulo V.** Descripción de la propuesta: estructurada por la presentación, fundamentación, análisis de factibilidad, objetivo general, objetivos específicos, y el desarrollo de la propuesta.

**Recomendaciones y Sugerencias.** Conformado por las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que permitieron sustentar los contenidos expuestos. Además, los anexos correspondientes al instrumento de observación directa y la encuesta, así como el proceso de confiabilidad del mismo.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva. Esto basado en un modelo integral inteligente, el cual permita construir mayor competitividad y dinamismo, lo que la empresa Refricenter Marketer BF, C.A. establecerá que el empresariado moderno pueda participar en un mercado de mayor exigencia y clase mundial.

En Venezuela las organizaciones se han visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, que han llevado a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, del personal y sus relaciones, tomando en cuenta que se debe aprender a como trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los empleados, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar.

Según Coulter y Robbins (2005), tradicionalmente, la competitividad ha sido considerada un fenómeno básicamente de orden macroeconómico y de dotación de recursos naturales, relacionada principalmente con la existencia de un tipo de cambio razonablemente alto, una tasa de interés baja, disponibilidad de mano de obra a bajo costo y una política industrial estratégica, entre otros posibles elementos.

Por otra parte como puede apreciarse, los hombres y mujeres de empresas, para ser buenos gerentes, deben ser excelentes líderes, lo cual implica no sólo dominar las técnicas presupuestarias, saber diseñar un sistema de rendición de cuentas, establecer procedimientos claros de gobernabilidad, así como definir el modelo inteligente de liderazgo sobre el cual descansa una compañía; sino también ofrecer una dirección y motivación a su personal; con el propósito de convertir las fortalezas de la organización en ventajas competitivas.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica, demanda un sofisticado tipo de destreza social, es imprescindible un liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002:5), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. En otras palabras, son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Tal es el caso de la empresa Refricenter Marketer BF, C.A. la cual en la actualidad presenta una problemática a nivel de gerencia y los cargos de subordinados, donde no se toma en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, imponiendo decisiones de forma arbitraria, causando un bajo desempeño laboral y en

consecuencia poca productividad y efectividad a la hora de realizar las actividades pertinentes del cargo. Esta situación forma una tendencia de baja productividad en la organización y en la situación de la ausencia del gerente del área los empleados bajo su mando no son capaces de tomar iniciativas individuales por la falta de confianza, estima en sus decisiones y rechazo rotundo de las misma en el desempeño de sus funciones.

Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo utilizar el liderazgo directivo como herramienta en la productividad de los empleados para que ayude a elevar su desempeño al realizar sus actividades, a tener compromiso con la empresa, compartir metas, que exista confianza entre ellos, y que expresen inquietudes con la finalidad de aceptar responsabilidades y desafíos futuros.

Por medio del proceso de observación que se realizó en la empresa Refricenter Marketer BF, C.A. ubicada en el Municipio San Joaquín de Estado Carabobo, se detectó que los empleados presentan deficiencias en la realización de sus actividades, bajo desempeño y una alta desmotivación, que se ven manifestados en actitudes negativas y poco productivas tales como: no tener iniciativa propia para realizar actividades asignadas y que se vean reflejados en el compromiso que se tiene con la empresa, así mismo no existen o tienen metas compartidas, no hay confianza para trabajar en equipo y por su comportamiento no hay claridad en sus objetivos, inquietudes y aportes para realizar sus actividades laborales.

**1.2 Formulación del Problema:** por los motivos planteados anteriormente surge la siguiente interrogante: ¿Qué beneficios traerá la implementación del Liderazgo Directivo como herramienta que permita identificar la problemática que presenta la empresa Refricenter Marketer BF, C.A.?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Analizar el Liderazgo Directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño en la empresa Refricenter Marketer BF, C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los factores que intervienen en el Liderazgo Directivo en la empresa Refricenter Marketer C.A.
- Determinar los elementos del Liderazgo Directivo que impactan en la productividad de los empleados en la empresa.
- Aplicar el Liderazgo Directivo como herramienta que permita hacer sugerencias positivas para la productividad de los empleados en la empresa Refricenter Marketer BF, C.A.

### **1.4 Justificación**

El éxito de la gestión organizativa depende de su efectividad para manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización, así como el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando la manera de Gerenciar el sector empresarial específicamente; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles y, los flujos de información en un mundo interconectado le están permitiendo a las empresas enfrentar a sus adversarios rápidamente.

Esta competencia acelerada lleva a la reflexión, e indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir cómo se va a reaccionar. La gerencia de las organizaciones debe anticiparse y prepararse para afrontar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, por cuanto cualquier ventaja es sólo temporal. Por otra parte, para el diseño de estrategias productivas más eficientes y la determinación del camino a seguir, es indispensable determinar las ventajas de la empresa, apuntando a la creación de modelos inteligentes que soporten la evolución que una organización financiera requiere en el nuevo siglo.

Sin embargo, para mejorar la competitividad, así como, para crear y mantener ventajas competitivas, las empresas necesitan introducir mejoras sustanciales en su

modelo competitivo basado en organizaciones inteligentes, las cuales abarcan desde la infraestructura, la investigación científica, hasta los equilibrios en el aprendizaje.

No obstante, ninguna es tan fundamental como la del recurso humano; por cuanto, una organización difícilmente será competitiva, si no se cuenta con una fuerza laboral con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para cumplir con las actividades de forma eficiente. Por lo tanto, es necesario que la gerencia de la empresa este en capacidad de dirigir aquellos individuos con las mejores probabilidades de lograr los más altos índices de desempeño.

Por otro lado, el autor espera consolidar los conceptos e ideas desarrolladas en años de experiencia con relación a las tecnologías y engranarlo con las teorías del Liderazgo en las organizaciones desarrolladas por autores, y gran aporte al área gerencial y de investigación. Buscando conformar de punta y bases para futuras investigaciones.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación.” (p.60).

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

Para la realización de esta investigación, se tomarán en consideración trabajos previos, tales como proyectos de pregrado que exponen temas similares y relacionados con el objetivo de estudio. A continuación, se citan investigaciones que han contribuido a generar antecedentes sobre el tema de Liderazgo Directivo como elemento Estratégico en la Efectividad del desempeño para la empresa Refricenter Marketer BF, C.A.

Esparza, (2016), en su proyecto de grado realizado y titulado como: **“El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A.”**, optando por el título de Licenciado en Administración por la Universidad Cesar Vallejo en Perú, el trabajo de es de tipo descriptivo no experimental cuya población y muestra fue de 28 colaboradores, en el cual tuvo como objetivo principal dar soluciones a la problemática sobre el liderazgo y encontrar el estilo adecuado que debería llevar un gerente. Sin duda es uno de los puntos muy importantes a la hora de medir el desempeño laboral de los colaboradores. Para mejorar el desarrollo del estilo de liderazgo se propuso el crear un plan de lineamientos para mejorar la orientación del liderazgo hacia el personal, proponiendo lineamientos de 7 actividades para ser consideradas como una propuesta de mejora de las relaciones laborales entre el jefe y colaborador.

Alvarado, (2015), en una investigación denominada, **"Estrategias Gerenciales para la Motivación a los Funcionarios Públicos de la Oficina Administrativa del I.V.S.S. Valencia, Edo. Carabobo"**, Para optar por el título de Licenciada en

Relaciones Industriales, otorgado por la Universidad José Antonio Páez, objetivo general es proponer estrategias gerenciales para motivar a los funcionarios públicos de la oficina administrativa del I.V.S.S. en Valencia, el desarrollo del estudio estuvo apoyado por los objetivos específicos, que buscaron diagnosticar la situación actual de satisfacción laboral del personal que labora allí, determinar la motivación de los trabajadores y por último diseñar las estrategias gerenciales para motivar a los funcionarios.

El estudio se basó en la formulación de una propuesta factible mediante una investigación de campo de tipo descriptiva, apoyada en la revisión bibliográfica. La población y muestra estuvo conformada por veinte (20) Funcionarios Públicos del departamento de Prestaciones en Dinero de la Oficina Administrativa del I.V.S.S. sede Valencia del Edo. Carabobo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de observación directa y la aplicación de un cuestionario al personal del departamento de Prestaciones en Dinero de la Oficina mencionada anteriormente.

Posteriormente se procedió al análisis de los resultados, en conclusión, se evidencia una desmotivación en el personal, pues no son tomados en cuenta, es por ello que se debe incentivar a los mismos a través de reconocimientos, realización de eventos, ofrecerles oportunidades laborales, entre otras. Para que así se sientan recompensados y den un mejor desempeño laboral.

Da Silva y Rodríguez, (2014), “**Relación Entre Liderazgo y Desempeño de Tareas**” trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, ubicada en Caracas, para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales, tuvo como objetivo general identificar la relación entre la percepción de los subordinados sobre el liderazgo de los gerentes de ventas y el desempeño de tareas de dichos subordinados. Se trató de una investigación de tipo correlacional, no experimental transversal.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario de liderazgo multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ versión abreviada 2005), desarrollado

por Bass y Avolio y adaptado por Vega y Zabala. Para la variable desempeño de tareas se utilizó el instrumento construido por Williams y Anderson (1991) y traducido por Hernández y Herrera (2006). Los resultados que arrojó dicho estudio nos indican que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de tareas es no significativa, al igual que la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas.

Altuve y Serrano, (2014), **“Relación entre Estilos de Liderazgo Según el modelo Bolman y Deal y el Desempeño Laboral”** Trabajo de grado realizado en la empresa Xerox para obtener el título de Licenciados en Relaciones industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, ese estudio se realizó de tipo descriptivo-correlacional ya que la intención del trabajo es describir las variables de la percepción del estilo de liderazgo y el desempeño laboral para posteriormente determinar si existe relación entre ambas. Cuenta con un diseño de investigación de campo debido a que se dirigieron a la empresa de objeto de estudio con el fin de recolectar información. Se evidenció que la relación existente entre las variables: percepción de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, fue una correlación positiva débil, esto pudiera deberse a que los estilos de liderazgo empleados para la presente investigación no se adaptan totalmente a las pautas y valores de la organización.

Guanchez, (2013), en su trabajo de grado titulado **“Liderazgo Participativo para el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño para los trabajadores de la Empresa Pai Weih Moto Repuestos C.A”** para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, otorgado por la Universidad José Antonio Páez, tuvo como objetivo general “Proponer el estilo de liderazgo participativo para el desarrollo de equipos de alto desempeño”. La investigación se enmarcó, por su naturaleza, en una investigación de campo amparada en un proyecto factible con carácter descriptivo. La población se refirió al personal de la empresa, para un total de 15 sujetos; la técnica que utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario conformado por 10 preguntas, la validez del mismo fue calculado con la fórmula de Kuder & Richardson,

cuyo valor fue de 0,99. El análisis de los datos se realizó de manera cualitativa y cuantitativa.

El estudio permitió la viabilidad para la consolidación de equipos de trabajo de alto desempeño el cual se logrará con un líder participativo, e incorporar a éste, y a todo el resto del personal gerencial de la empresa. El aporte de la presente investigación al trabajo de grado en referencia constituye un avance sobre el tema de la importancia que juega un líder participativo en su rol gerencial, este debe proporcionar a su personal la situación de mando por la concepción de dirección administrativa, y mejor aún por la de liderazgo, la cual nos resalta que para conducir o motivar a las personas, se requiere algo más que manejarlas, se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado, los líderes deberán crear mecanismos para apoyar en la cultura y forma de vida de los empleados en una nueva visión donde el compañerismo y los resultados colectivos sean lo importante.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Teoría del Liderazgo**

Existen muchas definiciones y conceptos relacionados con el liderazgo, enfocadas por los distintos autores, el propósito de este autor es brindarle a los lectores un concepto lo más abarcador posible, que a su vez permita su comprensión y pueda servir de ayuda en el tema tratado.

El liderazgo es el proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado.

Si analizamos esta definición vemos que la influencia debe ejercerla alguien, que en este caso es el “líder”, y que además existen otras personas que son los seguidores de ese líder, los cuales estarán dispuestos a seguirlo en caso que satisfagan sus necesidades y/o intereses.

Apreciamos que, entre ambos, líderes y seguidores, existe una diferencia de poder, contando los primeros con la posibilidad de tener además del poder legítimo que le da el cargo, con otros poderes como el de experto, el de sancionar, el de premiar y el de referencia. Las posibilidades de liderazgo se incrementarán en la medida que el líder pueda ejercer un número mayor de fuentes de poder, lo anterior no elimina el poder de los seguidores, que consiste en aplicar distintas variantes en la realización de sus actividades.

Es necesario destacar que todo el que dirige o administra no es un líder, para ello debe desarrollar determinados aspectos como: credibilidad, habilidades humanas, comunicar valores, sensibilidad ante sus seguidores, con su acción transformar el medio y/o el colectivo, o sea, ser un agente de cambio, y otros aspectos que no siempre son desarrollados por los administradores, incluso aun estos últimos con buenos resultados de trabajo.

### **2.2.2 Características del Liderazgo.**

Ante todo, es preciso decir que en un equipo u organización además de contar con líderes que ejerzan el liderazgo a través de su autoridad formal, pueden existir otros que lo sean por su autoridad moral, o sea, que lo ejerzan por decisión del grupo. Ambos “liderazgos” pueden ser ejercidos por una misma persona o por más de una según sea el caso. El líder debe aplicar un estilo de liderazgo en función de las circunstancias, cambiando el mismo, si es necesario, o utilizando combinaciones en los casos prudentes.

### **2.2.3 Tipos de Liderazgo**

Según Cannice et al. (2012;418) Algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos:

- El líder Autocrático: ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

- El Líder Democrático o Participativo: consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.
- El Líder Liberal: utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo

#### **2.2.4 Enfoques y Teorías de Liderazgo.**

El tema del liderazgo ha sido investigado por muchos estudiosos, planteándose diversos criterios y enfoques al respecto, la disyuntiva sobre “los líderes nacen o se hacen” ha sido muy debatida existiendo seguidores de ambos criterios, cada uno con sus argumentos, la realidad es que aún no hay una definición exacta al respecto, con independencia de las teorías que avalan cada criterio, por lo que continúan las investigaciones.

En nuestro caso plantearemos los elementos centrales sobre los principales enfoques o teorías, con el objetivo y aspiración, que se posean los elementos necesarios sobre las distintas variantes.

##### **2.2.4.1 Enfoque relacionado la conducta de los líderes.**

Una vez determinada la idea sobre los rasgos o características de las personas con relación al liderazgo, la atención fue dirigida hacia el estudio de lo que hacían los líderes, o sea su conducta, su comportamiento. Se expresó que para el ejercicio del liderazgo se necesitaban desarrollar dos aspectos fundamentales que fueron: el laboral (el trabajo) y el relacional (de apoyo al grupo). Con esta forma de enfoque era necesario que se atendieran ambos aspectos por el líder en cuestión, la práctica

demonstró que en muchos casos estos dos aspectos podían ser atendidos por personas distintas, en el primer caso, laboral, por un líder formal y en el otro caso por uno informal para la atención de apoyo al equipo.

#### **2.2.4.2 Teoría del liderazgo situacional.**

La teoría del liderazgo situacional tiene muchos seguidores y fue elaborada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, la cual se basa en dos variables que abarcarán una situación determinada en función de la madurez de los subordinados.

Las dos variables son las siguientes:

- Conducta (comportamiento) de tarea.
- Conducta (comportamiento) de relaciones.

En el primer caso (conducta de tarea) el líder orienta a sus seguidores que tarea debe realizar, enfatizando como debe hacerla, además de donde y cuando, en este caso la comunicación es unilateral. En cuanto a la otra variable se establece una relación de apoyo a los seguidores, mediante una comunicación bilateral.

Los elementos planteados se especifican o hacen referencia sólo a la tarea concreta.

1. Alta tarea y Baja relación. En esta primera etapa la madurez es muy pobre, por lo que hay una gran orientación del líder con relación al trabajo, o sea, este último decide que debe hacerse (tarea a realizar), además de, cómo hacerlo, donde y cuando debe realizarse.
2. Alta tarea y Alta relación. Los seguidores ya han adquirido alguna madurez, por lo que, sin abandonar la orientación, el líder puede incrementar la relación, la familiarización, realizar una comunicación bilateral con el objetivo de persuadir a sus seguidores y estimularlos a incrementar su esfuerzo y apoyo en la decisión a tomar.
3. Alta relación y Baja tarea. Ha continuado incrementándose la madurez en los seguidores, procurando estos una mayor responsabilidad, se incrementa también la participación conjunta en la tarea a través de una comunicación

bilateral, permitiéndole al líder no supervisar la tarea a los niveles anteriores. Al tener los seguidores mayor habilidad y conocimientos el líder se convierte en un facilitador.

4. Baja relación y Baja tarea. Los subordinados poseen una alta madurez, experiencia y confianza en su trabajo, generando iniciativas no conseguidas anteriormente, por tal razón el líder delega actividades de control permitiendo la independencia en otros aspectos del trabajo.

#### **2.2.4.2.1 Estilos de Liderazgo situacional**

Según Hellriegel et al. (2009;508), nos indican en su libro cuales son los estilos de liderazgos situacionales que aportaron los catedráticos Paul Hersey y Kenneth Blanchard, y nos lo presentan de manera resumida para nuestro entendimiento. Los estilos de liderazgo situacional son:

- Estilo de líder Indicativo: proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa el trabajo muy de cerca.
- Estilo Vendedor: ofrece dirección, fomenta la comunicación bilateral y ayuda a crear confianza y motivación en el seguidor. Sin embargo, el líder sigue siendo el responsable de la toma de decisiones y lo controla.
- Estilo Participativo: fomenta que los seguidores compartan sus ideas y facilita su trabajo porque alienta y apoya a los subordinados.
- Estilo Delegador: transfiere a sus seguidores la responsabilidad de tomar las decisiones e implementarlas.

#### **2.2.4.3 Teoría del liderazgo Trayectoria- Meta**

De acuerdo a lo planteado por Robbins y Judge (2009;397) en su texto educativo nos resumen la teoría de liderazgo de trayectoria meta o conocido como “Teoría del camino meta” es una teoría propuesta por Robert House en el año 1971 basada en que un buen líder es eficaz cuando sus seguidores creen que:

1. Será claro al fijar sus metas

2. Guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas.

Robbins (2009;397) define esta teoría de House de la siguiente manera: “Es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o asegurarse de que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.”

En la teoría de Trayectoria meta nos indican cuales son los comportamientos de líder que House identificó:

- El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas.
- El líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores.
- El líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel.

### **2.2.7 Competencias Gerenciales**

Las competencias se entienden como un saber actuar movilizando recursos para resolver problemas reales de manera efectiva y éticamente responsables con creatividad e innovación. Los recursos se refieren de manera especial a la distribución de los saberes (ser, saber y saber hacer) integrados, los cuales se transforman en dispositivos para ser utilizados por una persona competente.

Según Alles (2002; 88), la competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. En el criterio de Gutiérrez (2010;5), las competencias gerenciales son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten

desempeños satisfactorios según estándares utilizados en el área ocupacional. Las competencias profesionales abarcan conocimientos en áreas, oficios o disciplinas que permiten el abordaje del quehacer profesional u ocupación. Su acción conlleva al fortalecimiento de la gestión, consecución y conservación del empleo.

Cabe destacar que las competencias, carácter multifuncional, son complejas, por lo cual se requiere analizar cómo están conformadas. En este sentido, Alles (2006;50), considera que las competencias están conformadas por características, incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales o cognitivas.

#### **2.2.6.1 Tipos de Competencias**

Las competencias representan un conjunto de comportamientos, actitudes, habilidades y valores que una persona posee y que al ser aplicadas a cualquier situación, posibilitan la eficacia en una actividad determinada. Puede mencionarse, por ejemplo: la comunicación oral y escrita, análisis de problemas, delegación, creatividad, entre otras, las cuales hacen referencia a las cualidades propias de un individuo y la capacidad para efectuarlas correctamente en un contexto determinado.

En este sentido, el desempeño de tareas específicas del puesto requiere del uso de conocimientos y de habilidades, para afrontar situaciones y resolver problemas, lo cual exige el uso de esas características las cuales posibilitan la autorregulación y autocontrol en el desarrollo del trabajo en la organización para un desempeño requerido.

Según Gutiérrez (2010;6), las competencias como comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo, para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Destaca las competencias genéricas como cualidades o atributos directamente relacionados con el desempeño en grupos de empleos determinados y afines, no son generalizables entre las diferentes áreas o niveles organizacionales.

Por otra parte, considera las competencias definiéndolas como un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles de gestión. Son los cimientos que fundamentan el desempeño adecuado y el aprendizaje de transferir a la cotidianidad información, conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas en los gerentes de empresas aseguradoras.

Los gerentes requieren manejar con eficiencias los parámetros administrativos del proceso, sobre todo las aristas técnicas, las estrategias conceptuales y de capital humano, herramientas estas muy importantes en altos niveles gerenciales. Los gerentes que las tengan obtendrán mayor producción de su personal utilizando la confianza, la comunicación, el entusiasmo y la motivación como bases sobre la que edificarán una pirámide de organización de su universo pertinente.

#### **2.2.6.2 Competencias de Eficacia Personal**

Para Gutiérrez (2010;10), comprenden aspectos relacionados con la capacidad de autocontrol, manejo de emociones, confianza en sí mismo para asumir retos en el trabajo, habilidad para identificar problemas, disposición para aceptar errores, aprender de ellos y superar situaciones asumiendo el cambio como un reto importante.

#### **2.2.6.3 Competencias de Gestión**

De acuerdo a lo establecido por Alles (2002;80), las competencias de gestión implican la capacidad de desarrollar talentos para el logro de objetivos organizacionales en un tiempo específico, facilitando condiciones e instrumentos de consolidación de comportamientos productivos. Entre estas competencias se destacan:

- **Visión:** identificar temas estratégicos y oportunidades que deben ser aprovechadas por la organización. Comunicar claramente las vinculaciones entre estrategias de la organización y las metas de la unidad laboral.
- **Liderazgo:** implica la capacidad que una persona tiene de servir como modelo que otras personas quieren seguir. Es ser proactivo para desarrollar estrategias que conduzcan al logro de objetivos y metas.

- **Capacidad de gerenciar el desempeño:** se refiere a la habilidad para delegar en forma adecuada la autoridad que corresponde en cuanto a la responsabilidad, rendición de cuentas y toma de decisiones, asegurarse que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas sean claras para cada uno de los miembros de la organización, además juzgar con exactitud la cantidad de tiempo y recursos que se necesitan para lograr una tarea, monitoreando el progreso conforme a hitos y plazos.

### **2.2.7 Desempeño Laboral**

El desempeño del capital humano en las organizaciones se convierte en un elemento clave de supervivencia y competitividad, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en la dinámica institucional. Entre ellos, el desempeño laboral, el cual es definido por Chiavenato (2000; 359) como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr metas, habilidades y conocimientos.

#### **2.2.7.1 Competencias para el desempeño Laboral**

En el criterio de Coulter y Stephen (2005;203), la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto de trabajo ocupado en la organización, lo cual permite saber quién hace algo bien o mal a través de un criterio específico o estándar.

Es por ello que las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior para poder determinar su lugar en el mundo empresarial, particularmente las de empresas aseguradoras no escapan a esta realidad de ir a la vanguardia de este proceso dinamizador.

Para Hellriegel, Jackson, Slocum (2009;4), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, que una

persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

A partir de lo planteado, se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad de una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo. Para ello se requiere contar con una serie de competencias que la califique para ejecutar tareas laborales cumpliendo con las exigencias y demandas del puesto. Entre estas competencias asociadas a un desempeño laboral exitoso se destacan, según el criterio de Alles (2002), las siguientes:

- **Flexibilidad:** es la habilidad de adaptarse a los cambios del entorno, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, aceptando sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.
- **Habilidad interpersonal:** se refiere a una categoría de aprendizaje que supone la adquisición de habilidades interpersonales incluidas las de la comunicación, de relación humana, toma de decisión, liderazgo y de relación laboral.
- **Emprendimiento:** el emprendimiento es un proceso por el que un individuo, mediante esfuerzos organizados, arriesga tiempo y dinero en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer mediante la innovación.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Capacitación:** la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2007;384).
- **Competencias gerenciales:** son un conjunto de conocimientos, destrezas y comportamientos, así como actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales en diversas organizaciones. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2002; 4).

- **Compensación salarial:** la compensación (sueldos, salarios y prestaciones) es la gratificación que las personas reciben a cambio de su labor en la organización, garantizando la satisfacción del trabajador, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo con un desempeño productivo.(Chiavenato, 2007;282).
- **Desempeño Laboral:** el desempeño del capital humano en las organizaciones se convierte en un elemento clave de supervivencia y competitividad, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en la dinámica institucional. (Chiavenato, 2000;359)
- **Efectividad:** es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. (Covey, 2003;31)
- **Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (Diccionario de la Real Academia Española,2017).
- **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. (Alles,2002;39).
- **Liderazgo Directivo:** Es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a los empleados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día en la oficina. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad. (Robbins,2009;397).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, este está compuesto por el diseño, tipo y la modalidad de la investigación, fases de la investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos.

Arias (2012) expone que “La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p.110).

Es preciso tener en cuenta el tipo de investigación a realizar ya que existen muchas estrategias para su procedimiento metodológico. Esto se refiere al tipo de estudio que se llevará a cabo con la finalidad de recoger los fundamentos necesarios de la investigación.

#### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación, se enfocó dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual el Manual de trabajo de Grado de especialización, Maestría y tesis doctorales de la Universidad Experimental Libertador (Upel, 2011), dispone que:

La modalidad de proyecto Factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viables para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.16).

En consecuencia, este trabajo estuvo apoyado en una investigación de campo, tipo descriptivo y documental. Que según el manual de la UPEL (2011) destaca que:

La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo. (p.14).

### **3.2 Diseño de la investigación**

Diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico.

Nuestra Investigación es de tipo documental, según el criterio del autor Behar (2008) lo define:

Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. (p.20)

### **3.3 Fases Metodológicas**

#### **3.3.1 Fase I: Diagnosticar los factores que intervienen en el Liderazgo Directivo en la empresa Refricenter Marketer BF C.A.**

En esta primera etapa de la investigación, se efectuó la búsqueda de la información relevante e interés sobre la empresa, y por medio de la observación directa y por la aplicación de un cuestionario se detectaron las fallas en la organización, cuestionario el cual se le aplicará a todo el personal de la empresa Refricenter Marketer BF C.A, y el resultado del mismo nos ofrecerá toda la información requerida para esta investigación.

Con respecto a la muestra se señala que el tipo de muestreo aplicado es censal debido a que la muestra está conformada por la totalidad de la población, es decir Cinco personas (05) los cuales laboran directamente y pueden aportar datos relevantes para conocer la situación actual de la empresa. Según Arias (2012), la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. (p. 81).

De acuerdo a lo anterior se utilizará un cuestionario de preguntas dicotómicas cerradas con dos alternativas de respuestas: si y no, donde los elementos de la muestra responderán la más acertada de acuerdo a los criterios evaluados.

### **3.3.2 Fase II: Determinar los elementos del Liderazgo Directivo que impactan en la productividad de los empleados en la empresa.**

Para la realización de esta fase se realizarán los análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario y desglosar las variables involucradas en el Liderazgo Directivo con la finalidad de obtener las estrategias requeridas para el mejoramiento. Los elementos o características que debe poseer el líder son necesarios determinar, puesto que dependiendo de cuales sean, estos ejercen un impacto en sus colaboradores, dicha información, es de vital importancia conocer ya que permite entender que las características y cualidades que el posee o ejerce influye positivamente o negativamente, dado a los resultados que se obtendrán se sabrá que elementos o características son necesarias conservar o eliminar.

### **3.3.3 Fase III: Aplicar el Liderazgo Directivo como herramienta que permita hacer sugerencias positivas para la productividad de los empleados en la empresa Refricenter Marketer BF, C.A**

Esta fase consistirá en la aplicación del Liderazgo como herramienta derivada de cada variable del control, las cuales consistirán en actividades que permitan resaltar los aspectos negativos y positivos que están relacionados con el desempeño de el líder y los trabajadores de la empresa.

En esta última etapa se estudiaron los resultados de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados. Además de considerar los elementos necesarios para llevar

a cabo la propuesta, en busca de una mejora en el análisis del liderazgo Directivo como herramienta que permita la productividad de los empleados en la empresa.

### **3.4. Población y Muestra**

Según Hernández et al. (2014), afirman que la población o universo se refiere al conjunto de todos los casos a los cuales se les puede generalizar una serie de especificaciones concernientes a una determinada investigación. En la presente investigación la población total fue conformada por cinco (05) personas.

Igualmente, la muestra teóricamente concebida, ha sido definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como “...un subconjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido en sus características” (p. 242), y que en el presente estudio fue censal, es decir, se tomó el total de la población debido el fácil acceso de ésta por parte de los investigadores.

### **3.5 Técnica de Recolección de Datos**

Para Hernández et al. (2014), la técnica es la que se proporciona directamente al respondiente, es decir es el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos. Es por ello que para la presente investigación, es esencial la aplicación de una observación directa, lo cual permite detectar el problema sujeto de investigación y los posibles factores que intervienen dentro del mismo; así como también es pertinente el uso del cuestionario, el cual es una técnica aplicada por el investigador para formular preguntas a un grupo de personas con el fin de obtener información sobre un problema sujeto de estudio.

Dicho cuestionario es de tipo estructurado el cual es definido por Hernández et al (2014) como un instrumento que contiene un conjunto de ítems o enunciados para que el usuario final y fuente primaria de la información pudiera reflejar su opinión canalizada en un número determinado de alternativas previamente diseñadas, dicho instrumento constará de ocho (8) preguntas de

carácter dicotómico con opciones de respuesta, (SÍ y NO); lo cual permitirá la tabulación de los resultados de acuerdo a un esquema prediseñado, a fin de obtener la información de la forma más objetiva posible.

### **3.6. Validez y Confiabilidad**

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales la validez, Según Sierra (2008), la validez de un instrumento de recolección de datos consiste en comparar si las preguntas señaladas son comprensibles y si las respuestas a ellas son significativas, en orden a la investigación referida.

Aunado a esto, se tiene que Hernández et al. (2014) afirman que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”, así como también afirman que la revisión por parte de expertos en el área garantiza la validez de dicho instrumento.

En esta investigación, se seleccionaron tres (3) expertos en el área de Gerencia y metodología de la investigación, quienes procederán a comparar la pertinencia de los ítems con los objetivos y los indicadores de la investigación, así como también la redacción de cada pregunta.

### **3.7. Confiabilidad del Instrumento**

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Para efectos de la presente investigación, se utilizó el método de Kuder & Richardson, el cual se ajusta al instrumento cuyas respuestas son de carácter dicotómico, dicho método de confiabilidad produce coeficientes entre cero y uno, donde según Hernández et al. (2014) “el coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad”.

Por lo tanto, se debe aplicar el instrumento una sola vez, a un grupo piloto elegido al azar dentro de la misma población de estudio y luego realizar los cálculos del coeficiente. Para ello se utilizó la siguiente formula:

Donde:

$K$  = Número de Datos

### **Cuadro No. 1**

Categoría de los resultados del método de Kuder & Richardson

| <b>ESCALA</b>      | <b>CATEGORÍA</b> |
|--------------------|------------------|
| <b>0 – 0,20</b>    | Muy Baja         |
| <b>0,21 – 0,40</b> | Baja             |
| <b>0,41 – 0,60</b> | Moderada         |
| <b>0,61 – 0,80</b> | Alta             |
| <b>0,81 – 1</b>    | Muy Alta         |

Fuente: Hernández et al (2014)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

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

El presente capítulo se inicia con la definición de lo que son los resultados y como se realiza el análisis correspondiente, a través de la observación directa y la aplicación de un cuestionario a las personas que integran la muestra, permitió obtener un diagnóstico que sirvió de base para la propuesta de herramientas para lograr el liderazgo directivo.

Partiendo de lo dicho anteriormente, según Hurtado (2012), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”.

#### **Fase I: Diagnosticar los factores que intervienen en el Liderazgo Directivo en la empresa Refricenter Marketer C.A.**

En esta primera etapa de la investigación, se efectuó la búsqueda de la información relevante sobre la empresa, y por medio de la observación directa, se detectaron las fallas en la organización, posteriormente se aplicó la encuesta de tipo cuestionario con preguntas estructuradas, las cuales fueron la motivación para el desarrollo de la investigación.

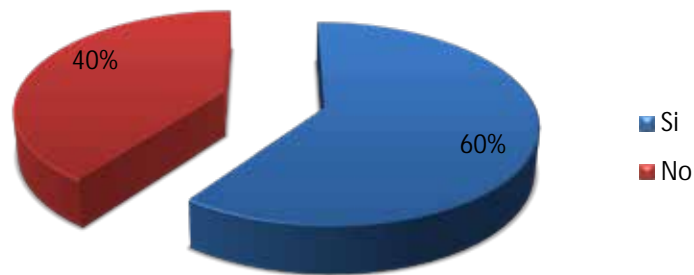
Para la elaboración de esta fase se establece como población todo el personal de la empresa Refricenter Marketer C.A. donde se extraerá la información requerida para esta investigación. Arias (2012), señala que la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p.110).

**Ítems N° 1 ¿Cree usted que existen factores que afectan el Liderazgo en la empresa?**

**Cuadro No.2 Factores que afectan el liderazgo**

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 3          | 60,00%      |
| No           | 2          | 40,00%      |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

Gráfico No. 1 Factores que afectan el liderazgo



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

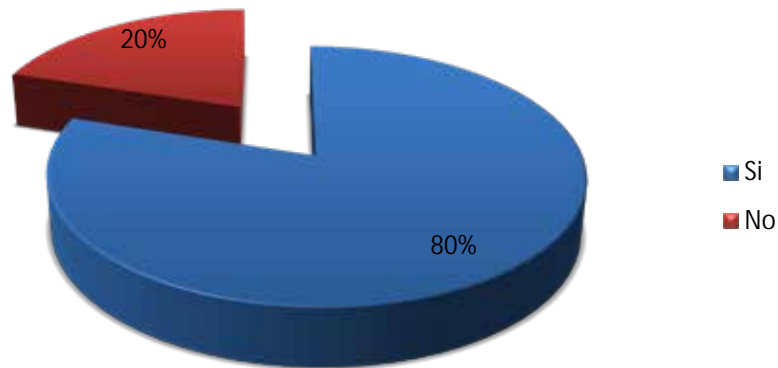
**Análisis:** El 60% de la población encuestada afirma que si hay factores que afectan el liderazgo en la empresa, mientras que el otro 40% comunica que no. Esto indica que si hay factores que afectan el liderazgo, trayendo como consecuencia que el liderazgo que se presenta dentro de la organización no sea eficiente, por lo tanto esto afecta al personal que labora en la empresa.

**Ítems N° 2 ¿La empresa debería realizar estudios para determinar los factores que afectan a el liderazgo existente?**

**Cuadro No.3** Estudio de factores que afectan el liderazgo

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 4          | 80,00%      |
| No           | 1          | 20,00%      |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

**Grafico No. 2** Estudio de factores que afectan el liderazgo



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

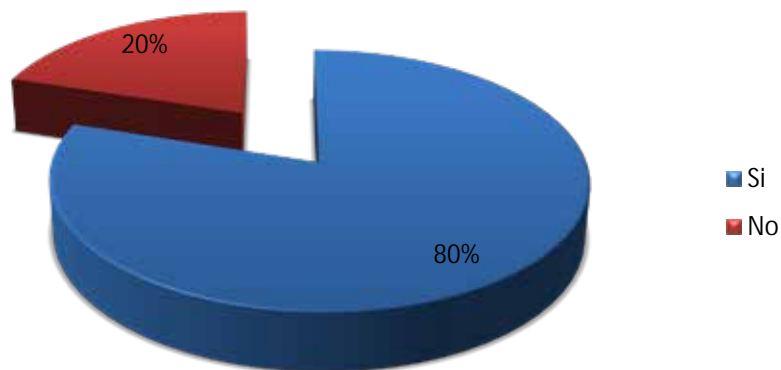
**Análisis:** Obtuvimos que el 80% considera que se debe realizar estudios para determinar cuáles son los factores que puedan estar afectando el liderazgo existente dentro de la organización, por otro lado, el 20% afirma que no. Esto indica que se deben realizar estudios para determinar el por qué y las causas que hacen que el liderazgo que se ejerce no sea del todo eficiente. Ya que esos estudios permitirían saber con claridad que factores intervienen y no permiten su correcto desarrollo.

**Ítems N° 3 ¿Debería el líder tomar en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones en actividades que son inherentes a su cargo?**

**Cuadro No.4** Participación de empleados en toma de decisiones

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 4          | 80,00%      |
| No           | 1          | 20,00%      |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

**Gráfico No. 3** participación de empleados en toma de decisiones



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

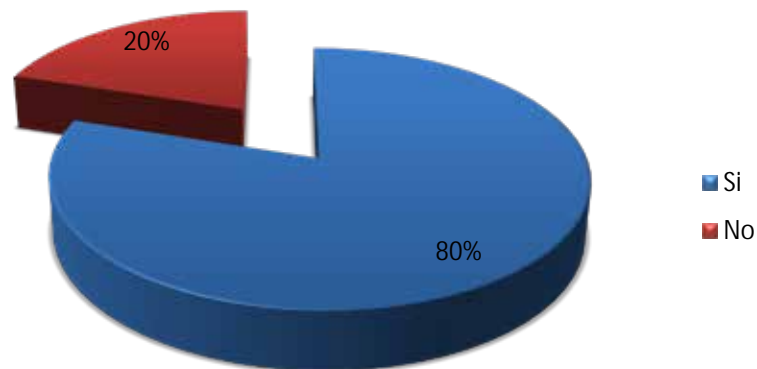
**Análisis:** Obtuvimos que el 80% considera que si se debe tomar en cuenta la participación de los empleados ya que ellos son conocedores de todos los procesos en sus respectivos puestos y cargos, por otro lado, el 20% afirma que no amerita la participación de los empleados para tomar una decisión, ya que no considera que realicen las actividades de forma eficiente. Esto indica que se debe delegar tareas a modo de que los involucrados se sientan incluidos y se le respeten sus opiniones e ideas.

**Ítems N° 4 ¿Piensa usted que la empresa debería innovar el estilo de liderazgo por uno más participativo?**

**Cuadro No.5** Innovar estilo de liderazgo

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 4          | 80,00%     |
| No           | 1          | 20,00%     |
| <b>Total</b> | 5          | 100%       |

**Gráfico No.4** Innovar estilo de liderazgo



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

**Análisis:** En esta oportunidad se aprecia que el 80% afirma que si es conveniente innovar el estilo de liderazgo existente por uno más participativo e inclusivo y el 20% nos indica que no cree relevante innovar el liderazgo. Esto indica que el líder a pesar de estar en contra de innovar el liderazgo se es necesario hacer cambios para ver mejorías dentro de la organización, ya que al innovarse el estilo de liderazgo los empleados se verían más motivados a trabajar conjuntamente con el líder de dicha organización.

**Ítems N° 5 ¿Cree usted que es necesario implementar herramientas (talleres y dinámicas de grupos) para mejorar las relaciones laborales?**

**Cuadro No.6** Implementar herramientas para mejorar las relaciones Laborales

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 5          | 100,00%    |
| No           | 0          | 0,00%      |
| <b>Total</b> | 5          | 100%       |

**Gráfico No.5** Implementar herramientas para mejorar las relaciones Laborales



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

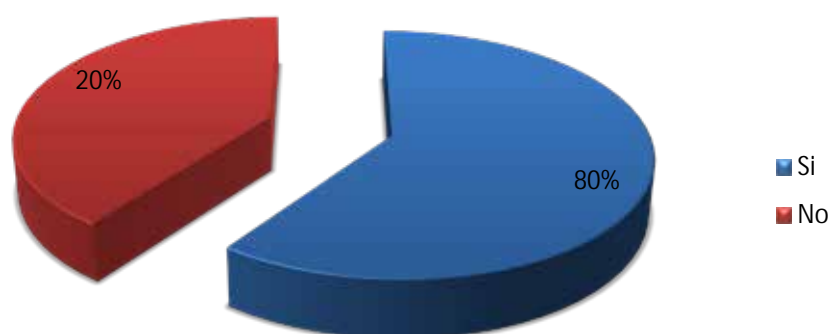
**Análisis:** Tenemos que un 100% afirma que si se es necesario tomar en cuenta herramientas que permitan crear un ambiente favorable para los integrantes de la organización. Esto indica que el no existir un ambiente favorable reduce notoriamente el desempeño de los trabajadores. Por eso es importante realizar talleres y dinámicas de grupos a fin de eliminar las barreras comunicacionales que existen entre el jefe y sus empleados.

**Ítems N° 6 ¿Usted cree que el liderazgo que se está ejecutando en la empresa es lo suficientemente eficiente como para promover un ambiente donde prevalezca la sana colaboración e intercambio de ideas?**

**Cuadro No.7** Promoción de ambiente de colaboración

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 1          | 20,00%      |
| No           | 4          | 80,00%      |
| <b>Total</b> | <b>5</b>   | <b>100%</b> |

**Gráfico No. 6** Promoción de ambiente de colaboración



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

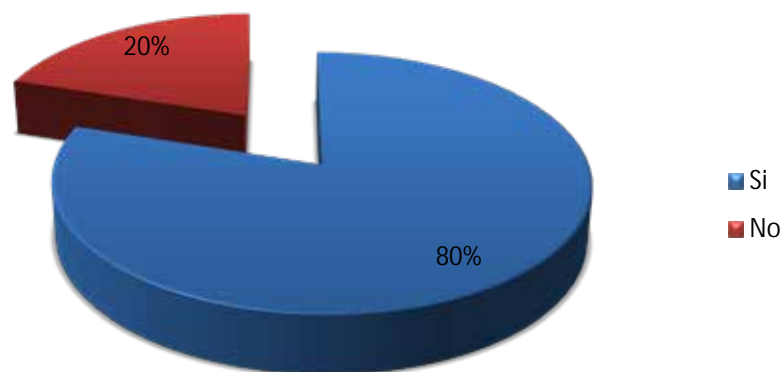
**Análisis:** El 80% indicaron que el liderazgo que se está ejecutando en la empresa no es del todo eficiente ya que consigo trae varias repercusiones en el ambiente laboral. Por otra parte, el 20% indica que si es un liderazgo eficiente. En vista de el resultado que arrojó esta pregunta se puede determinar que los empleados de la organización consideran que el ambiente donde se desenvuelven no es el más adecuado, puesto que genera desmotivación y desanimo, lo cual indica que se necesita de un liderazgo que permita de la integración de los participantes e intercambio de ideas..

**Ítems N° 7 ¿Cree usted que el liderazgo que se lleva a cabo afecta el desempeño de los empleados?**

**Cuadro No. 8** El liderazgo y su influencia en el desempeño

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 4          | 80,00%     |
| No           | 1          | 20,00%     |
| <b>Total</b> | 5          | 100%       |

**Gráfico No. 7** El liderazgo y su influencia en el desempeño



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

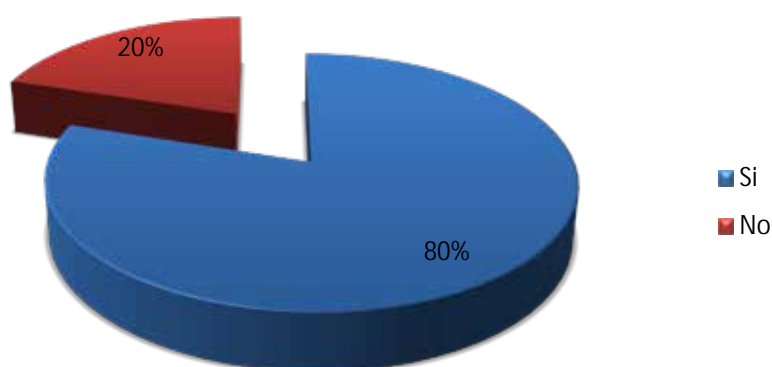
**Análisis:** El 80% de los encuestados consideran que si afecta el desempeño, mientras que el 20% dice que no considera que su liderazgo afecte significativamente a la empresa. Analizamos que el líder necesita tomar en cuenta que su liderazgo afecta y repercute en su equipo de trabajo directa o indirectamente. Ya que si estos no están motivados bajara el desempeño, y por lo tanto la productividad de los mismos.

**Ítems N° 8 ¿Según su criterio el líder en cuestión debería capacitarse y tener herramientas para que le ayuden a desempeñarse mejor?**

**Cuadro No. 9** Herramientas que mejoren el desempeño del liderazgo

| Alternativa  | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 4          | 80,00%     |
| No           | 1          | 20,00%     |
| <b>Total</b> | 5          | 100%       |

**Grafico No.8** Herramientas que mejoren el desempeño del liderazgo



**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

**Análisis:** El 80% comunica que sería pertinente brindarle herramientas a él líder para que pueda desempeñarse mejor y lograr mejores resultados con su equipo de trabajo, el 20% dice que el estilo de liderazgo que ejecuta no tiene problema alguno. En esta pregunta se busca analizar si realmente sería de utilidad brindarle herramientas a él líder para que pueda mejorar el liderazgo que ejerce por uno mejor, puesto que, la gran mayoría asegura que si es necesario ofrecerle herramientas al líder, ya que este podría realizar sus funciones de manera óptima y eficaz, logrando así que el trabajo salga más rápido, los empleados se sientan a gusto y sin contar las mejorías que traería en el rendimiento de los mismos.

#### **4.1.1 Análisis de los Resultados**

Según los resultados que arrojó la encuesta, se puede determinar que el gerente que desempeña el cargo dentro de la empresa ejerce una influencia no adecuada a su capital humano, puesto que se observa una notoria desmotivación por parte de sus colaboradores, logrando así generar baja productividad y desempeño, no obstante, los resultados indicaron que si es necesario que el líder evalúe y plantee la posibilidad de hacer estudios para analizar e innovar el liderazgo existente, así como también la implementación de talleres y dinámicas de grupos que permitan erradicar las barreras comunicacionales que hay entre los empleados y el jefe.

#### **Fase II: Determinar los elementos del Liderazgo Directivo que impactan en la productividad de los empleados en la empresa.**

Dado los resultados obtenidos se pudo determinar que las características que el líder posee afectan y determinan el estado de ánimo de sus colaboradores, puesto que el no posee herramientas acertadas para desempeñar bien su cargo, el personal mostro su descontento por medio del cuestionario que se le aplico, estos afirman que el líder debe mejorar y permitir que su personal participe en la toma de decisiones en actividades inherentes a su cargo, no ser tan autoritario y entre tantas otras razones que expusieron a la hora de suministrar la información para la elaboración de esta fase.

El líder posee características que influyen negativamente logrando generar descontento, desmotivación y sobre todo baja productividad, es importante realizar un análisis que permita determinar como mejorar la problemática existente. Es importante destacar que los elementos que posee el líder directivo impactan en la productividad de sus compañeros, y todo depende de el si su influencia es positiva o negativa.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Introducción**

La propuesta se realizó partiendo de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumento realizado, la misma consiste en aplicar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño, ya que con la aplicación del liderazgo directivo se lograría el fin de llevar de manera eficiente y eficaz el trabajo de todo el personal que labora en la empresa.

En la actualidad muchos líderes saben que en un mundo globalizado y altamente competitivo, en donde predominan los cambios y las innovaciones tecnológicas constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones, lograr transformar los equipos de trabajo por unos que tengan un alto desempeño, sean flexibles, comprometidos y con una buena adaptabilidad, equipos que con la aplicación de los avances de la tecnología puedan desarrollar estrategias administrativas y de negocios con la finalidad de obtener los resultados esperados en el menor tiempo posible.

##### **5.2.1 Objetivo general**

- Desarrollar el líder directivo mediante estrategias en la empresa Refricenter Marketer BF, C.A.

##### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir las cualidades y herramientas que debe poseer el líder que desempeña el cargo de líder directivo dentro de la empresa Refricenter Marketer BF, C.A
- Establecer los procesos para el desarrollo un liderazgo directivo en la empresa Refricenter Marketer BF, C.A.

#### **5.3 Justificación**

La necesidad de aplicar un liderazgo directivo en la organización Refricenter Marketer BF, C.A es apremiante, ya que, para poder apreciar buenos resultados

dentro de la organización, es necesario capacitar y brindarle herramientas al equipo de trabajo, para que estos puedan tener buenas relaciones y un notable aumento en la productividad.

En este sentido, las estrategias que deseamos aplicar contemplan todas las medidas dirigidas a crear las condiciones para que los trabajadores reciban la formación conjuntamente con el directivo, para así lograr los objetivos empresariales.

Considerando lo antes explicado, es necesario resaltar el concepto de liderazgo para fundamentar la propuesta: Koontz (2012), señala que “el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.” (p. 412). Podemos decir que el trabajo de un líder es ayudar a que el equipo domine y minimice barreras disfuncionales, eliminar la interferencia de éstas en los miembros del equipo para así orientarlos y adquirir mejores resultados en su trabajo.

Una persona capacitada y con los recursos necesarios puede manejar de manera eficaz a su equipo de trabajo, ya que la combinación de habilidades gerenciales y acertadas herramientas puede lograr significativamente cambios dentro de la organización.

#### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

##### **1. Describir las cualidades y herramientas que debe poseer el líder directivo dentro de la empresa Refricenter Marketer BF, C.A**

Es imprescindible determinar cuáles son las cualidades y herramientas que debe poseer el líder que está al mando de la organización, a fin de poder saber con seguridad si esta haciendo o no el uso correcto de sus funciones, ya que determinando dicha información se logrará hacer un análisis, y posteriormente comunicarle a el líder las fallas en las que está incurriendo.

Según el autor Maxwell (2000) nos indica que para ser un líder que trascienda y haga bien su trabajo es necesario tener en cuenta 21 leyes irrefutables del liderazgo, las cuales nos ayudan a manejar el liderazgo y saberlo entender,

partiendo de esto se desarrollan las cualidades necesarias que todo líder debe poseer.

**Cuadro No. 10** Cualidades que debe tener un líder.

|                        |                       |                 |
|------------------------|-----------------------|-----------------|
| Carácter               | Carisma               | Compromiso      |
| Disposición a Aprender | Visión                | Pasión          |
| Actitud Positiva       | Autodisciplina        | Escuchar        |
| Comunicación           | Valentía              | Servicio        |
| Capacidad              | Discernimiento        | Seguridad       |
| Relaciones             | Solución de Problemas | Responsabilidad |
| Concentración          | Generosidad           | Iniciativa      |

**Fuente:** Maxwell (2000)

Se sabe que para ser un líder que impacte se debe trabajar en ello todos los días y los cambios se irán dando paulatinamente, por eso se desarrollan estas descripciones de cómo debería ser el líder ideal, de manera que permita realizar una comparación de estas cualidades con las que posee realmente el líder de la empresa Refricenter Marketer BF, C.A, y dicha comparación indica que el líder tiene muchas carencias, las cuales se deben atacar inmediatamente.

Considerando esta premisa es necesario recalcar que es importante capacitar a el líder de la organización, brindarle herramientas para que su desempeño sea el mas adecuado y pueda ejercer bien sus funciones, dado que, al tener deficiencias, trae baja productividad, desmotivación falta de compromiso, entre tantas consecuencias.

## **2. Establecer los procesos para el desarrollo un liderazgo directivo en la empresa Refricenter Marketer BF, C.A.**

En esta fase se implementaron los procesos que se consideraron para establecer el liderazgo directivo dentro de la organización a fin de erradicar las problemáticas existentes.

- **Contratación de un mentor**

El primer movimiento a ejecutar es hacer uso de los servicios de un mentor (mentoring), el cual haría el papel de mentor del líder, y este estaría a modo de capacitador, de guía, velando que el líder de la organización pueda ser bien encaminado y obtener los resultados esperados. Los mentores de éxito son buenos maestros, presentan las ideas con claridad, saben escuchar y logran empatía con los problemas de su protegido, además de ayudar a mejorar las aptitudes de liderazgo.

Implementar esta propuesta ayudaría a canalizar las dudas y orientar a el líder, esto impactaría significativamente en el ambiente laboral donde este se desenvuelve, logrando así crear un líder directivo mas asertivo a la hora de tomar decisiones y enfrentar situaciones.

- **Uso de talleres y dinámicas de grupos**

Como segunda medida a desarrollar seria la implementación de talleres y dinámicas de grupos, orientados a mejorar temas como la integración y motivación o dinámicas para formar equipos de trabajo. El plan de acción es el siguiente

**Cuadro No.11** Estructura del plan

| Taller                 | Contenido   | Duración |
|------------------------|---|----------|
| La motivación          | ¿Qué es la motivación?; Tipos de Motivaciones; La Motivación en la Empresa; La Motivación en los Trabajadores; Liderazgo y Motivación; Técnicas de Motivación en el Trabajo; Cómo incrementar los niveles de motivación.                                      | 8 Horas  |
| Inteligencia emocional | ¿Qué es la inteligencia emocional?; Cociente intelectual vs cociente de inteligencia emocional, Tipos de inteligencia; habilidades de la inteligencia emocional, Autoconciencia; Control emocional; Empatía; ¿Cómo Aprender a usar la Inteligencia Emocional? | 8 Horas  |

**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

**Cuadro No 12.** Taller de Motivación

| Objetivo  | Contenido  | Estrategia   | Recursos   | Evaluación   | Duración       |
|---|--|--|--|--|----------------|
| <p>Reforzar la motivación, romper el hielo y barreras comunicacionales, estimular la participación de los trabajadores incentivándolos a mostrar sus opiniones e ideas.</p> | <p>Que es la motivación</p> <p>Tipos de Motivaciones</p> <p>Motivación Laboral</p> <p>¿Cómo influye la motivación en desempeño laboral?</p> <p>¿Cómo incrementar los niveles de motivación?</p> <p>Técnicas de motivación.</p> | <p>Presentación y exposición del tema por un facilitador.</p> <p>Realizar dinámicas</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Evaluación</p> | <p>Recursos Humanos:</p> <p>-Facilitador, directivo y personal colaborador.</p> <p>Recursos Materiales:</p> <p>-Proyección multimedia, hojas, material impreso, refrigerio, entre otros.</p> | <p>Evaluación escrita</p> <p>Evaluación verbal</p> <p>Coevaluación</p> <p>Autoevaluación</p> | <p>8 Horas</p> |

**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

**Cuadro No. 13** Taller de Inteligencia Emocional

| Objetivo   | Contenido  | Estrategia   | Recursos   | Evaluación   | Duración       |
|--|--|--|--|--|----------------|
| <p>Desarrollar las competencias emocionales y relaciones, de acción y reflexión de los participantes, a fin de lograr una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales</p> | <p>Definición de inteligencia emocional, Tipos de inteligencia emocional, habilidades de la inteligencia emocional, Autoconciencia; Control emocional; Empatía; ¿Cómo Aprender Inteligencia Emocional?, las emociones, tipos de emociones.</p> | <p>Presentación y exposición del tema por un facilitador.</p> <p>Realizar dinámicas</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Evaluación</p> | <p>Recursos Humanos:</p> <p>-Facilitador, directivo y personal colaborador.</p> <p>Recursos Materiales:</p> <p>-Proyección multimedia, hojas, material impreso, refrigerio, entre otros.</p> | <p>Evaluación escrita</p> <p>Evaluación verbal</p> <p>Coevaluación</p> <p>Autoevaluación</p> | <p>8 Horas</p> |

**Fuente:** Alpizar, Alvarado (2018)

- **Empowerment**

Según Coulter y Robbins (2005,522) nos indican que el empowerment es también conocido como delegación de tareas, el cual consiste en la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Faculta a los empleados para que tomen decisiones. La delegación no debe confundirse con la participación. En la toma de decisiones participativa se comparte la autoridad. En la delegación, los empleados toman las decisiones por su cuenta.

Cabe destacar que la toma de decisiones que los empleados manejarían son decisiones referentes al cargo que desempeñan, ya que ellos más que nadie son conocedores de los procesos que ejecutan a diario, por lo tanto, las sugerencias que estos emitan son de vital importancia para aumentar la productividad y el desempeño.

Partiendo de esta premisa el líder de la organización se le propone flexibilizar un poco más en materia de la delegación de tareas, ya que el como unidad no puede cubrir todos los procesos de una organización, por eso es necesario que el líder delegue actividades, cada individuo dentro de la empresa tenga una actividad específica y si es posible una meta semanal por cumplir.

## **5.5 Factibilidad**

El análisis de factibilidad cobra importancia, ya que a través de el se comprueba la posibilidad de que el trabajo sea aplicado y operado, determinando los recursos y actividades necesarias para alcanzar la meta trazada.

### **5.5.1 Factibilidad técnica**

La empresa Refricenter Marketer BF, C.A cuenta con la cantidad de equipos necesarios para la implementación de la propuesta. Asi como también cuenta con las instalaciones para poner en marcha la propuesta.

### 5.5.2 Factibilidad Operativa

En el presente análisis se destaca el personal con el que cuenta Refricenter Marketer BF, C.A, para la puesta en marcha de la propuesta, siendo este suficiente para ejercer las labores inmersas en el mismo. En el estudio que se ha realizado se ha determinado que hay una gran necesidad de contar con estrategias para implementar el liderazgo directivo en dicha empresa.

De este modo se crea la viabilidad de la propuesta planteada, ya que existe la aceptación de un cambio hacia un nuevo liderazgo, que permita que haya un mejor desempeño y productividad laboral.

### 5.5.3 Factibilidad Económica

Para determinar la factibilidad económica, con relación al desarrollo de la propuesta, fue necesario dirigirse a la gerencia general de la empresa Refricenter Marketer BF, C.A, para proponer la realización de la misma; por lo que la propuesta es viable, en el ámbito que proporcionara la reestructuración de los procesos operativos de la misma en materia de desempeño y productividad laboral.

Una vez identificadas las necesidades y los costos de desarrollo que generará la propuesta, se precisaron los beneficios financieros que determina la misma como factible, ya que la empresa tiene los recursos monetarios para poder contratar a un mentor que sirva de apoyo al líder, así como también costear las charlas y talleres que se realizarían por medio de un facilitador.

**Cuadro No. 14** Costos Recursos Materiales

| <b>Recurso Material</b>                       | <b>Cantidad</b> | <b>Precio Unid. Bs</b> | <b>Subtotal</b>  |
|---|-----------------|------------------------|------------------|
| Resma de papel                                | 1               | 2300                   | 2300             |
| Caja de Lápices                               | 1               | 1000                   | 1000             |
| Marcadores                                    | 6               | 480                    | 2880             |
| Refrigerio para los asistentes a los talleres | 6               | 812                    | 4872             |
|   |                 | <b>Total</b>           | <b>11.052 Bs</b> |

**Cuadro No. 15 Costo de Facilitador y mentor**

| <b>Recurso</b>            | <b>Cantidad</b> | <b>Precio Unid.</b>    | <b>Subtotal</b> |
|---------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|
| Facilitador para talleres | 1               | 10\$ C/ taller dictado | 20\$            |
| Mentor                    | 1               | 10\$ X 2h semanales    | 20\$            |
|                           |                 | <b>Total</b>           | 40\$            |

En los cuadros expuestos anteriormente se deja evidenciado cuanto es el costo económico que traerá a la empresa implementar la propuesta, en el cuadro No. 14 los montos son expresados en bolívares, y los artículos a comprar son para complemento de los talleres que se van a impartir, desde papelería hasta el refrigerio que consumirán los asistentes a dichos talleres, en cambio el cuadro No. 15 los montos están expresados en dólares ya que es de saberse que la economía inestable del país ha hecho que los profesionales expresen sus honorarios en moneda internacional.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El principal objetivo de este trabajo de investigación fue determinar cuales son los elementos más sobresalientes del líder que se desempeña dentro de la organización, si bien, se pudo notar que éste carece de herramientas adecuadas para manejar al personal.

Cabe destacar que un líder para poder realmente impactar es necesario tener cualidades o competencias claves para el logro de los objetivos que este se plantee, partiendo de esta premisa si hacemos una comparación de las cualidades que todo líder debería tener, con las del líder en cuestión podemos apreciar claramente que éste necesita de orientación y pautas para saber como desempeñar bien su rol como líder directivo dentro de la organización.

Para determinar dicha información se aplicó un cuestionario a cada uno de los empleados para saber qué elementos del liderazgo hay y cuales son lo que carece la organización, posteriormente se hizo una propuesta dando sugerencias a cada uno de los elementos que se consideraron más relevantes.

A partir de los resultados obtenidos, se determinó que el liderazgo que se pone en práctica en la empresa no es el mas apropiado, ya que gracias a su ejecución los miembros que trabajan con el líder han demostrado su descontento por medio de la baja productividad y desempeño laboral, afectando el área de producción que posee la empresa.

Es importante resaltar que las aptitudes del líder afectan significativamente en el ambiente laboral, ya que, si este tiene ausencia de valores y herramientas su entorno se vera afectado, lo cual indica que existe una relación entre las habilidades del líder con el desempeño laboral de sus colaboradores.

Otro dato importante que se desea destacar es la poca o nula delegación de tareas que el líder ofrece a sus empleados en actividades que son inherentes al cargo en el que se desempeñan, esto genera retrasos en el sistema productivo de la empresa, ya que esos empleados son conocedores de los procesos que realizan a

diario, y éstos no se sienten motivados a tomar decisiones ya que la participación en dicha organización es casi nula.

Finalmente se concluyó que es de vital importancia asesorar por medio de un mentor a el líder, a modo de que le permita mejorar las relaciones laborales, e incrementar la productividad, ya que como se mencionó anteriormente, el desempeño del líder juega un papel importante en el desempeño de los trabajadores, y en la productividad de los mismos.

### **Recomendaciones**

A fin de corregir las problemáticas existentes se proceden a realizar las siguientes recomendaciones:

- El líder que ejerce funciones dentro de la empresa en vista de carecer de herramientas para su óptimo desempeño se recomienda la contratación a tiempo determinado de un mentor a modo de consejero y guía para que el líder se nutra con los conocimientos del mentor y poder así mejorar su liderazgo.
- Se recomienda promover un buen ambiente de trabajo donde prevalezca la colaboración y el compañerismo. Y para lograr esto es necesario la implementación de talleres y dinámicas de grupo que busquen la integración de los empleados con el líder, logrando así estrechar más los lazos.
- Se sugiere incursionar en nuevos estilos de dirección encaminados a fortalecer la comunicación con el empleado.
- Se le recomienda al líder poner en práctica el empowerment que es el delegar tareas a sus colaboradores para que se sientan empoderados, ya que esto trae consigo una mayor productividad y desempeño en los trabajadores, esta característica surge porque se apropian de su trabajo y se sienten motivados.

Si se practican todas estas recomendaciones es probable que surjan cambios notorios en el desempeño de los trabajadores y del líder. No obstante, no hay que desmayar en la capacitación del líder ya que es pieza clave en la organización, todo

lo que éste hace o deja de hacer afecta el entorno. Por último, los empleados requieren de mayor atención, que sean tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones en las actividades que estos ejecutan.

Todas estas recomendaciones se realizaron para de una vez erradicar las problemáticas que afectan a la empresa, de no ser tomadas en cuenta esto puede conllevar a la baja productividad, desmotivación y en muchos de los casos despidos o rotación de personal constante.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alles, Martha. (2002). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión Por Competencias: El Diccionario**. Editorial Granica. 1ª Edición.

Alles, Martha. (2006). **Selección por Competencias**. Editorial Granica. 1ª Edición.

Altuve, Evaly y Serrano, Claudia. (2014). **Relación entre los Estilos de Liderazgo Según el Modelo Bolman y Deal y el Desempeño Laboral**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Alvarado, Judith. (2013). **Estrategias Gerenciales para la Motivación a los Funcionarios Públicos de la Oficina Administrativa del I.V.S.S. Valencia, Edo. Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Venezuela.

Arias, Fidias (2012) **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. 12ª edición. Venezuela.

Behar, Daniel (2008). **Metodología de la Investigación**. Editorial Shalom. 1ª Edición.

Chiavenato, Idalberto. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial: McGraw-Hill. 5ª Edición. Mexico.

Chiavenato, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial: McGraw-Hill. 8ª Edición. Mexico.

Coulter, Mary y Robbins, Stephen. (2005). **Administración**. Editorial: Pearson Educación. 8ª Edición

Covey, Stephen (2003) **Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas**. Editorial Paidós. 1ª Edición. II Reimpresión.

Cannice, Mark; Koontz, Harold. y Weihrich. Heinz. (2012). **Administración una Perspectiva Global empresarial**. México. 14ª edición.

Da Silva, Joselym y Rodríguez, Fátima (2010) **Relación entre Liderazgo y**

**Desempeño de Tareas.** Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Esparza, Alex (2016) **El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A.**  
Universidad Cesar Vallejo. Perú

Guanchez, Osdalys. (2013). **Liderazgo Participativo para el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño para los Trabajadores de la Empresa Pai Weih Moto Repuestos C.A.** Universidad José Antonio Páez. Venezuela

Gutiérrez.Tobar, Edimer. (2010). Competencias Gerenciales. Editorial: Ecoe Ediciones. 1ª Edición.

Hellriegel, Don; Jackson,Susan y Slocum,John (2009).**Administración un Enfoque basado en Competencias.** Editorial CENAGAGE Learning. 11ª edición. pp. 514-520.

Hernández,Roberto; Fernández,Carlos; Baptista,María Del Pilar. (2014)  
**Metodología de La investigación.** Editorial: McGraw-Hill. 6ª Edición.  
Mexico.

Robbins. Stephen y Judge.Timothy. (2009).**Comportamiento Organizacional.**  
Editorial: Pearson Educación de México, S.A de C.V.

# Anexo

## Cuestionario

| Preguntas   | Si | No |
|---|----|----|
| <b>1.¿Cree usted que existen factores que afectan el Liderazgo en la empresa?</b>   |    |    |
| <b>2.¿La empresa debería realizar estudios para determinar los factores que afectan a el liderazgo existente?</b>   |    |    |
| <b>3.¿Debería el líder tomar en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones en actividades que son inherentes a su cargo?</b>   |    |    |
| <b>4.¿Piensa usted que la empresa debería innovar el estilo de liderazgo por uno más participativo?</b>   |    |    |
| <b>5.¿Cree usted que es necesario implementar herramientas (talleres y dinámicas de grupos) para mejorar las relaciones laborales?</b>  |    |    |
| <b>6.¿Usted cree que el liderazgo que se está ejecutando en la empresa es lo suficientemente eficiente como para promover un ambiente donde prevalezca la sana colaboración e intercambio de ideas?</b> |    |    |
| <b>7.¿Cree usted que el liderazgo que el líder lleva a cabo afecta el desempeño de los empleados?</b>   |    |    |
| <b>8.¿Según su criterio el líder en cuestión debería capacitarse y tener herramientas para que le ayuden a desempeñarse mejor?</b>  |    |    |