



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN
UNA SOCIEDAD DE GARANTIA RECÍPROCA DEL SECTOR PÚBLICO**

**Presentado por
NAZARETH GUADALUPE SERRANO RODRÍGUEZ**

**Para optar al título de
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Asesor
PROF. RICARDO PETIT**

Caracas, Junio de 2014

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN
UNA SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA DEL SECTOR PÚBLICO**

**Presentado por
NAZARETH GUADALUPE SERRANO RODRÍGUEZ**

**Para optar al título de
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Asesor
PROF. RICARDO PETIT**

Caracas, Junio de 2014

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia por darme la vida, principios, valores, cariño,
amor y la educación que tengo hoy en día.

A mi Luis Carlos, por ser mis motor, mi fuerza, por darle sentido a mi vida y por ser
mi fuente de motivación en todo momento, te amo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme vida, salud y amor.

A mis padres Luis Manuel y Carmen Alicia, por ofrecerme su apoyo incondicional y constante preocupación.

A mis hermanos Marcos Luis y Carmen R., por estar presente en los momentos buenos y malos, por sus buenos deseos y sus consejos.

A mi novio, Luis Carlos por regalarme amor, paciencia, calma, por ser simplemente mi apoyo en todo momento.

A mi amiga Katty Quiroz, por darme fuerza cuando pensé que no podía; y a su familia por regalarnos ese valioso tiempo de compañía.

A mis jefes e institución donde laboro, por permitirme desarrollar y crecer profesionalmente.

A la Lcda. Ainoa por abrirnos la puerta de su organización.

A cada uno de los profesores del postgrado, por compartir sus conocimientos y experiencias de vida.

Muy especialmente a la Prof. Ana T., Dorkis y Jorge por estar siempre atentos, disponibles y serviciales a nuestro llamado, por brindarnos su afecto en el transcurso del postgrado, y sus sabias palabras.

Al Prof. Ricardo Petit por ofrecernos su ayuda, colaboración y disposición.

A todas esas personas que de una u otra forma han contribuido a la realización del presente trabajo.

A todos, muchas gracias.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN
UNA SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA DEL SECTOR PÚBLICO**

**Autora: Nazareth Guadalupe Serrano Rodríguez
Asesor: Ricardo Petit
Año: 2014**

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito principal Realizar una intervención de Clima Organizacional para mejorar las habilidades de liderazgo en el equipo gerencial de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público; en base a ello fueron planteados los siguientes objetivos específicos: Determinar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial utilizadas en su gestión bajo la técnica del focus group, y Diseñar un evento de formación sobre habilidades del líder, que permitan potenciar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial de dicha institución; el mismo esta fundamentado en la Teoría de Liderazgo Transformacional expuesto por Bernard Bass y revisado por Bruce Avolio (2000); sin embargo se señalan diversas teorías sobre el liderazgo. El proceso de intervención desarrollado es de tipo investigación aplicada, en el mismo se desarrolla un Proyecto Factible (propuesta), el diseño es Investigación-Desarrollo; Cabe resaltar que para el alcance de los objetivos fue considerado como pieza fundamental y base de la investigación, el trabajo realizado por Quiroz, K. (2014) llamado "Diagnóstico de Clima Organizacional en una Sociedad de Garantía Recíproca en el Sector Público"; puesto que sus recomendaciones y conclusiones fueron necesarias para el alcance del mismo.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Liderazgo, Desarrollo del Liderazgo, Investigación-Desarrollo, Proyecto Factible.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
2.2 MISIÓN	12
2.3 VISIÓN.....	12
2.4 VALORES.....	13
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	15
3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
3.2 BASES TEÓRICAS	18
3.2.1 El Clima Organizacional.....	18
3.2.2 El Liderazgo	19
3.2.2.1 Teoría de Rasgos de Personalidad o Enfoque de Rasgos	20
3.2.2.2 La Teoría sobre los Estilos de Liderazgos o Enfoque Conductual	21
3.2.2.2.1 El Liderazgo Autocrático.....	23
3.2.2.2.2 El Liderazgo Liberal (Laissez- faire).....	23
3.2.2.2.3 El Liderazgo Democrático	24
3.2.2.2.4 El Liderazgo Coercitivo	25
3.2.2.2.5 El Liderazgo Afiliativo.....	26

3.2.2.2.6	El Liderazgo Formativo.....	27
3.2.2.3	Las Teorías Situacionales del Liderazgo o Enfoque Situacional ...	27
3.2.2.3.1	Elección de Patrones de Liderazgo.....	28
3.2.2.3.2	El Modelo Contingencial.....	29
3.2.2.3.3	La Teoría del Camino-Meta.....	31
3.2.2.4	El Enfoque Transformacional	33
3.2.3	El Liderazgo a partir de la Educación	36
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO		38
4.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
4.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
4.3	PROCEDIMIENTO A SEGUIR	41
4.4	OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42
CAPÍTULO V: PROPUESTA.....		43
5.1	FINALIDAD DEL PROGRAMA.....	43
5.2	PROPÓSITO DEL PROGRAMA.....	44
5.3	METODOLOGÍA DEL PROGRAMA	44
5.4	RECURSOS NECESARIOS	45
5.5	PERFIL DEL FACILITADOR	45
5.6	CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	46
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
REFERENCIAS		49
ANEXOS		51
ANEXO N° 1: CRONOGRAMA		52
ANEXO N° 2: GUIÓN DE BIENVENIDA AL PROGRAMA		53
ANEXO N° 3: PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO ...		54
ANEXO N° 4: FORMATO DE REPORTE SOBRE LAS HABILIDADES		55
ANEXO N° 5: CUESTIONARIO “CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA”		56

INTRODUCCIÓN

En la actualidad hemos podido observar como las organizaciones buscan mejorar sus estándares de calidad, servicio, atención, entre otros, para posicionarse en el mercado, y estar colocados dentro de los mejores competidores.

De igual forma, vemos como las personas buscan incorporarse a una organización en la cual les ofrezcan una buena remuneración, que encuentren que los canales de comunicación sean flexibles, que exista un buen liderazgo, un buen ambiente de trabajo, donde se consideren sus opiniones y sugerencias entre otros.

Es importante señalar que presentar un clima organizacional de calidad ofrecerá mayores beneficios tanto a nivel organizacional como personal, debido a la confianza que se puede generar y a los niveles de satisfacción alcanzados.

En la presente investigación se aborda la temática del clima organizacional desde la perspectiva del liderazgo, mejorando así las habilidades de los líderes, para optimizar el desempeño de los colaboradores.

El presente trabajo está constituido por el “Capítulo I: Planteamiento del Problema”, en donde podremos encontrar lo inherente al planteamiento del problema, justificación y los objetivos de estudio.

Posteriormente, en el “Capítulo II: Marco Organizacional”, se encontrará todo el contexto organizacional en el que se llevó a cabo la investigación, en la misma, se puede ver plasmado la historia de la organización, su misión, visión, valores y como está conformada la organización (organigrama).

Seguidamente se presenta el “Capítulo III: Marco Teórico y Referencial”, el cual aborda las teorías y enfoques que le brindan sustento a la investigación, encontrando así, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

En el “Capítulo IV: Marco Metodológico”, se refleja todo el contexto metodológico en el cual se enmarca el presente trabajo, conociendo así el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, los procedimientos a seguir y la Operalización de las variables.

Posteriormente encontraremos en “Capítulo V: Propuesta”, en donde se expone el programa para potenciar las habilidades de liderazgo, el mismo está constituido por la finalidad del programa, el propósito que dicho programa busca, la metodología a implementar, los recursos necesarios para su desarrollo, el perfil del facilitador que dictara el programa y posteriormente el proceso de control y evaluación del mismo.

Y finalmente se encontramos en “Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones” donde se establecen las ideas finales del trabajo y sugerencias de dicha investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A través de los años hemos podido observar como los cambios de paradigmas han impactado en diversas áreas y más aún a nivel organizacional, en donde las estructuras han variado por tal sentido los procesos comunicacionales, los estilos de liderazgo y con ello la dinámica en sí que se genera diariamente dentro de las organizaciones.

Las mismas se han visto afectadas por buscar siempre la mejora continua de su organización y el personal que la conforma, al tomar dichos cambios de forma interna, buscando posicionarse en el mercado y con sus competidores.

El clima organizacional juega un factor fundamental para el desenvolvimiento y evolución de las organizaciones, puesto que es la encargada de engranar las características que posean los empleados con los objetivos que busca alcanzar la empresa.

Para Chiavenato, I. (2000):

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (pág. 86).

En Venezuela ya hace más de veinte (20) años dio inicios una Sociedad de Garantías Recíproca ubicada en el sector Público, siendo pionera por su naturaleza y la de mayor tamaño en términos de avales y fianzas otorgadas, encargándose así pues de la mediana y la pequeña industria.

Dicha institución se encuentra presidida por una Junta Administradora, la cual en cada período administrativo designa a un Presidente, el mismo ha sido ratificado de forma consecutiva en su rol por más de seis (6) años.

Este liderazgo ha mantenido a la institución con cierta estabilidad en el mercado y ha conservado intacta la estructura organizacional; el personal por su parte, cuenta con nueve (9) años de antigüedad dentro de la organización.

Desde al año 2011, la organización se encuentra presidida bajo una nueva Junta Administradora y cuenta con nuevos líderes en las distintas unidades, lo cual ha influido en el clima organizacional y por ende en los factores que ella involucra como lo es: estructura, identidad, conflicto, estándares de desempeño, cooperación, relaciones, riesgo, recompensa y responsabilidad.

Como lo plantea Quiroz, K. (2014, pág. 96) en los resultados que obtuvo en el Diagnóstico de Clima Organizacional en una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público, al señalar respecto a la Directiva y Alta Gerencia (patrones gerenciales): La línea directiva determina los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados, establecen el nivel de responsabilidad que estos aceptan y adicionalmente reglamentan el sistema de metas y recompensas. Todos estos patrones influyen en la motivación y desempeño de los individuos. El por ello que se debería:

- ✓ Ofrecer herramientas a los líderes de las unidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo, que potencien el desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Los líderes deben incentivar a sus colaboradores hacer bien su trabajo y desarrollar planes de acción para propiciar esas mejoras en el mediano plazo.
- ✓ La directiva y alta gerencia debe confiar más en la iniciativa de sus colaboradores, reformar el compromiso y responsabilidad de los colaboradores en función de las tareas y actividades asignadas.
- ✓ Los líderes deben velar por una evaluación objetiva y un sistema de recompensas óptimo en relación al cumplimiento de los objetivos.

✓ Directiva y Alta Gerencia (patrones gerenciales)

En este sentido, se abordará el liderazgo como aspecto principal para potenciar las demás dimensiones.

Para House et al. (1999) el liderazgo es “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...” (pág., 184).

Según lo planteado por Chiavenato, I. (2004) el Liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Considerando los aspectos antes mencionados surge como interrogante ¿Cuál será el mejor programa de intervención en Liderazgo que permita aumentar el desempeño del equipo de trabajo dentro de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público?.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ante la variedad de corrientes y paradigmas que se han generado en el terreno organizacional como consecuencia de un mundo más globalizado y más preocupado por mejorar las ofertas de empleo, la estabilidad y condiciones laborales, la consecución de sus metas, la visión de las organizaciones con una estabilidad rentable en el futuro, y la dinámica que se genera diariamente; surgen diversas investigaciones en este campo.

También es importante considerar que el clima a nivel organizacional forma parte de la cultura de cada organización, y que refleja la esencia y personalidad de la empresa, el clima organizacional puede ser tan variable como el temperamento de una persona que trabaja dentro de la misma.

Para Méndez A. (2006) citado por García, M. e Ibarra, L., el clima organizacional:

Se refiere al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Así mismo es importante señalar, que en las organizaciones de hoy en día los líderes juegan un papel fundamental para el alcance de las metas, en donde desempeñan su papel como orientadores, guías y más aun desarrollando otros liderazgos dentro de su gestión, todo con la finalidad de dar respuesta a un mundo tan cambiante. Según McGrath (1964): "...implica que la principal labor del líder es determinar las necesidades que enfrenta el equipo y encargarse de ellas".

Bien vale señalar según Hemphill y Coons (1957): “El liderazgo es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común” (pág. 7). Es por ello que el Liderazgo es vital para una organización puesto que el logro de esta meta común a nivel organizacional apunta directamente a la misión y visión de la empresa.

Considerando los resultados y recomendaciones obtenidos en el estudio realizado por Quiroz, K. (2014) y tomando en cuenta las consideraciones pertinentes de la Gerente de Recursos Humanos y la Presidenta de la institución, por acuerdo y en función a lo expuesto decidieron fortalecer las áreas de Liderazgo en los niveles supervisorios.

Motivado a lo antes expuesto es conveniente, que las acciones de dicha intervención se encuentren orientadas a mejorar el desempeño del equipo de trabajo desde las acciones que tome el líder, lo que implica concientizar a los jefes sobre el sentido y ejercicio del poder que se les otorga al reconocerlos como figuras de liderazgo para optimizar el desempeño de los empleados; dicha proceso de intervención está basado en el Enfoque Transformacional de Liderazgo que posteriormente será desarrollado en las páginas siguientes.

En tal sentido, la intervención como ya lo mencionamos estará centrada en las acciones del líder las cuales servirán para mejorar el desempeño de los empleados, mediante el manejo de habilidades sobre liderazgo que permitan un trabajo eficiente dentro de la organización.

La intervención es de suma importancia tanto para la organización como para cada integrante de ella, puesto que busca mejorar las habilidades del liderazgo para beneficiar el desempeño de los empleados, en este sentido estaríamos hablando de un aprendizaje continuo que se da en las personas, de igual forma, permite a nuevos investigadores y empresas implementar dicha intervención para mejorar el mismo campo de acción.

De igual forma, dotar al equipo gerencial de herramientas y estrategias que le permitan realizar la asignación de trabajos a sus colaboradores de forma adecuada, es factor es fundamental ya que pueden verificar que la persona comprendió de qué se tratan sus funciones y cuáles son las características que debe tener el resultado final de sus actividades, así como realizar seguimientos con el fin de constatar que el trabajo asignado avanza a un ritmo adecuado, con miras a garantizar el cumplimiento de los plazos acordados alineados con los objetivos organizacionales.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una intervención de Clima Organizacional para mejorar las habilidades de liderazgo en el equipo gerencial de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial utilizadas en su gestión bajo la técnica del focus group.
- ✓ Diseñar un evento de formación sobre habilidades del líder, que permitan potenciar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) nacen con el objetivo de facilitar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para mejorar sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales y fianzas ante bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito.

La actividad de estas sociedades, beneficia a las PYMES, dado que al ser avaladas pueden acceder al crédito y beneficiar a su vez a la entidad de crédito, pues invierte sin riesgo al ser la SGR la que responde, como avalista, en caso de que la operación financiera sea fallida.

La Sociedad de Garantía Recíproca es una institución del sector público que cuenta con una trayectoria de más de 20 años. Fue la primera del país en su naturaleza y a la fecha la de mayor tamaño en términos de avales y fianzas otorgadas.

Esta institución se encuentra presidida por una Junta Administradora que es la Máxima Autoridad en la Sociedad y se encuentra conformada por un Presidente y ocho (8) Directores principales elegidos en la Asamblea de Accionistas, la cual en cada periodo administrativo designa al Presidente y a los miembros de la Junta Administradora.

El presidente del periodo anterior fue ratificado en su rol, por más de 6 años consecutivos. Este liderazgo mantuvo la institución con cierta estabilidad en el mercado y conservo intacta su estructura organizacional.

Desde al año 2011 la Asamblea de Accionista designo a un nuevo Presidente y una nueva Junta Administradora, quienes a su vez reformaron la estructura organizacional incorporando un nuevo equipo gerencial.

También se realizaron cambios en los objetivos estratégicos así como en la misión y visión y valores institucionales. Ello con el fin de impulsar y promover la marca de la SGR en el mercado venezolano, manteniendo su alineación con los objetivos estratégicos de la nación y el Plan de la Patria.

2.2 MISIÓN

Según Francés (2006): “La misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo y es una definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”. La Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público cuenta con la siguiente misión:

Apoyar el fortalecimiento y desarrollo económico de las unidades productivas del país, mediante el otorgamiento de fianzas para impulsar el modelo productivo socialista.

2.3 VISIÓN

La visión según Francés (2006): “es la imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado”. Para la Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público cuenta con la siguiente visión:

Ser la Institución modelo en el otorgamiento de fianzas del Sistema Financiero Nacional y Entes Contratantes, reconocida por su ética y responsabilidad comprometida con el máximo bienestar social.

2.4 VALORES

De acuerdo a lo planteado por Francés (2006) los valores de la organización son: “atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”. La Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público está constituida por los siguientes valores:

- **ÉTICA Y CALIDAD DE SERVICIO:**

Estamos comprometidos con nuestros clientes. Empleados y aliados en escuchar, atender y satisfacer sus necesidades y expectativas para generar relaciones ganar-ganar profundas y duraderas, practicando el equilibrio social y flexibilidad en nuestras acciones.

- **RESPONSABILIDAD:**

Trabajamos en pro de lo legal y lo moral, formando servidores públicos honestos y de carácter.

- **COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO:**

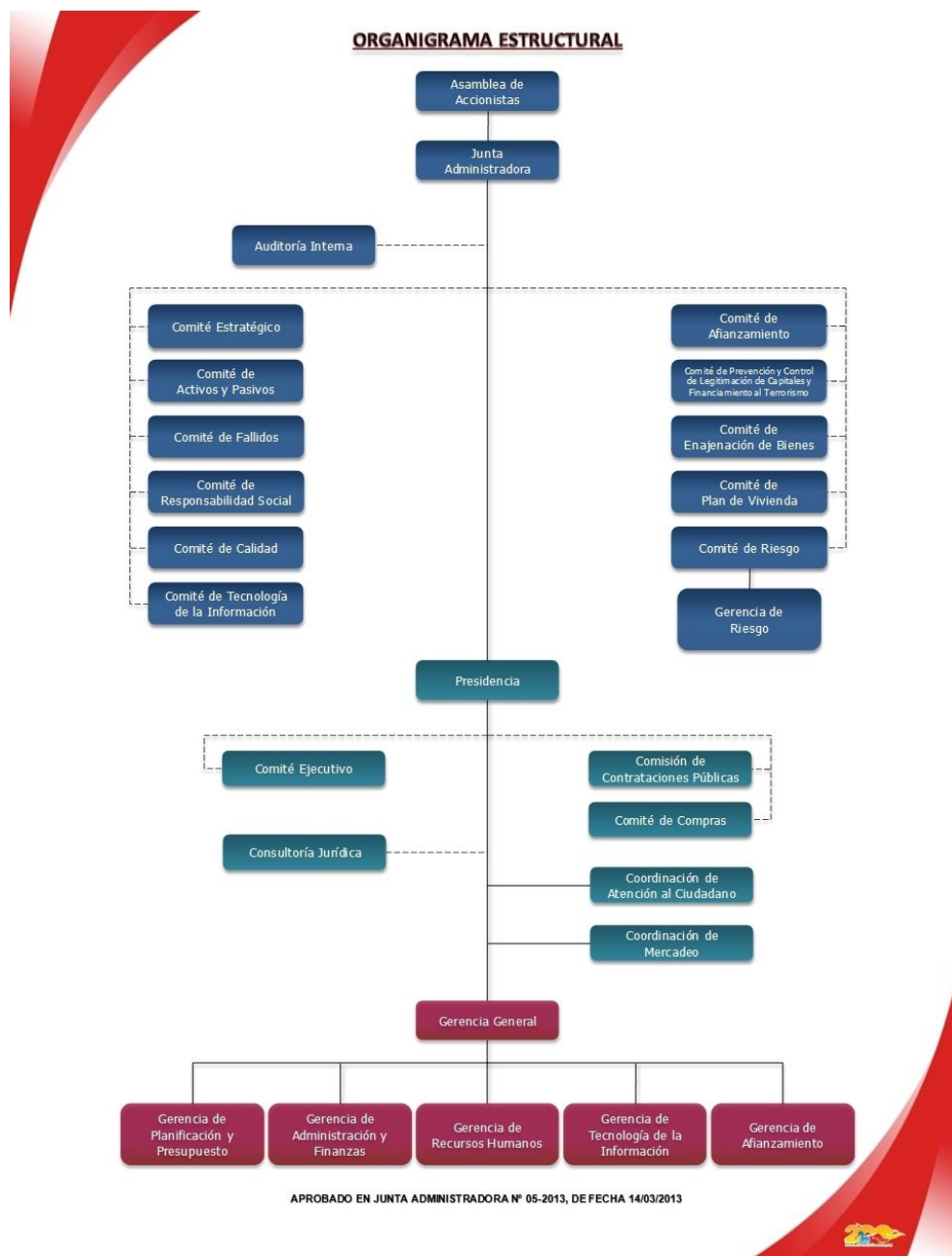
Practicamos la integridad del trabajo en equipo con un sentido de propiedad y pertenencia de la institución actuando con entusiasmo para alcanzar nuestras metas y objetivos.

- **CONCIENCIA DE DEBER SOCIAL:**

Desarrollamos un pensamiento común orientado hacia la humanización y sensibilización de nuestras relaciones y acciones en búsqueda del desarrollo sustentable de la economía, en donde predomine la inclusión y la cooperación estratégica.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Lusthaus y otros (2002), la estructura organizacional “Es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidad a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo”. (pág.53)



CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Luego de haber planteado el problema de estudio, estableciendo sus objetivos de forma clara, el siguiente paso consiste, en sustentar y argumentar teóricamente el estudio de la investigación, lo cual se refiere al análisis, conceptualización, y revisión de teorías que focalicen y den validez al tema de estudio desarrollado.

Como lo plantea Vieytes (2004) el marco teórico “constituye el argumento elegido por el investigador como el mejor, para responder a la pregunta formulada en el problema” (pág. 155).

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Según lo planteado en el documento Instructivo para la presentación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, del área de Desarrollo Organizacional (2011) para los antecedentes de la investigación:

Se debe hacer un inventario comentado de las investigaciones que a nivel universal, nacional, regional y/u organizacional se han realizado sobre el tema de investigación propuesto y que den cuenta de los estudios formales que se han hecho. Esto permite analizar tendencias y cualquier otro aspecto que resulte de interés.

Continuando con este orden de ideas; para el desarrollo de la investigación fue necesario consultar una variada bibliografía y una serie de publicaciones relacionadas con la línea de investigación, que aportaron datos e información que

servirán de referencia y soporte para el desarrollo de la misma, entre ellas se tiene:

La investigación realizada por Quiroz, K. (2014), titulada “Diagnóstico de Clima Organizacional en una Sociedad de Garantía del Sector Público” Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela; en donde la empresa solicitó que se realizaría dicho estudio, en virtud de los cambios que habían presentado en la misión, visión, objetivos y algunos ajustes funcionales; por tanto plantearon la necesidad de realizar un estudio que permitiera conocer la percepción de los trabajadores en relación a su ambiente de trabajo; y con ello poder desarrollar un plan de intervención. El objetivo de la investigación es Diagnosticar el clima organizacional de todos los trabajadores de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público. La investigación es de tipo aplicada y su diseño es no experimental. Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el cuestionario sustentado en la teoría de Litwin y Stringer (1968), y la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos. Las dimensiones consideradas para su estudio son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

Por otra parte, la investigación elaborada por Solorzano, A. (2010), titulada “Intervención para mejorar las habilidades de Feedback del nivel supervisorio de un Centro de Distribución”; la misma surgió previo a un estudio realizado en un Centro de Distribución de una empresa de manufactura de productos masivos (Sena y Solorzano, 2009), donde componentes de las habilidades supervisorias impactaban de forma negativa sobre los niveles de satisfacción de los empleados. Las categorías consideradas para dicha investigación fueron: puesto de trabajo, oportunidades de desarrollo, condiciones ambientales e infraestructura, salario, organización, motivación y reconocimiento, relación con compañeros de trabajo y

supervisión. La misma arrojó como resultado que la de mayor influencia negativa era la relación con compañeros de trabajo y supervisión.

Ante este panorama, establecieron como objetivo: Realizar una intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel supervisorio de un Centro de Distribución de una empresa de alimentos. Para este, diseñaron e implementaron un adiestramiento ofreciendo herramientas a los supervisores sobre cómo proporcionar feedback a sus colaboradores. La metodología implementada para medir si el adiestramiento cubrió con las necesidades organizacionales fueron el pre y post tes en contraste con el uso de cálculos específicos. Dicho adiestramiento fue desarrollado por medio de un taller el cual tuvo un efecto positivo en los supervisores, puesto que comprendieron aspectos del feedback. En tal sentido, la recomendación principal está enfocada a darle seguimiento continuo a las conductas de los supervisores relacionadas con la asertividad; de igual forma, monitorear el compromiso adquirido por los Coordinadores durante el taller.

Seguidamente la investigación realizada por Pizano, G. (2010), a la cual título: “Propuesta de Proyecto Factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI)”, en la cual se planteó como objetivo general Desarrollar una metodología de desarrollo organizacional para FUNDEI zona Metropolitana de Caracas. La organización solicitó el desarrollo de una propuesta de Diseño organizacional, en la cual, les permitieran por una parte, tener una estrategia clara como meta a alcanzar para la función, así como poder desarrollar los procesos y organizar su estructura para alcanzar dicha estrategia. El modelo de Diseño Organizacional del cual partieron en dicha investigación, es el de Nadler y Thushman (1999). La investigación es un proyecto factible, en la misma se realizó una entrega al cliente para que la implementen ellos mismos. Las técnicas implementadas para la recolección de datos fueron el análisis documental, entrevistas, observación directa y encuestas estructuradas.

3.2 BASES TEÓRICAS

Para comprender y realizar una reflexión sobre la temática planteada, es necesario que se tenga definido de forma clara qué es el clima organizacional, liderazgo, las diversas teorías y enfoques, las habilidades que posee un líder, el liderazgo a partir de la educación, entre otros.

3.2.1 El Clima Organizacional

Como lo plantea Anzola (2003) citado por Quiroz, K (2014, pág.21) es: “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

En este sentido, nos plantea, que la organización es la que debe generar dicho clima, sin dejar de lado a los miembros de la misma, que son aquellos que van a percibirlo de forma positiva o negativa.

De igual forma, Quiroz, K (2014) expresa que el desarrollo organizacional: “no es cualquier cosa hecha para mejorar una organización, ni la función de capacitación de la organización, es un tipo particular de cambio en el proceso destinado a lograr un determinado tipo de resultado final, a través de la intencionada selección de estrategias y herramientas que conduzcan al objetivos deseado” (pág.20).

Por tanto es un proceso más complicado del que imaginamos, puesto que en el intervienen diversos factores, tanto internos como externos a la organización.

Entre los factores internos se puede mencionar el salario o remuneración, los reconocimientos o castigos, la cultura organizacional, los procesos comunicacionales, los estilos de liderazgo, entre otros; y los factores externos, con ello nos referimos a aquellos con que cuentan los miembros de la

organización; los cuales pueden ser: la motivación, el estado de ánimo, el entusiasmo, las ideas, entre otros.

Todas ellas se deben interrelacionar diariamente, y la organización deberá saber manejarlas para establecer un buen clima organizacional, en donde se puedan alcanzar los objetivos institucionales y la satisfacción de los empleados o colaboradores.

3.2.2 El Liderazgo

Para Alles, M. (2002) es:

La capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen de otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder (pág. 23).

Por lo tanto, el líder deberá ser capaz de guiar y orientar a los otros miembros del equipo de trabajo al logro de los objetivos y durante la obtención del mismo, implementando una toma de decisiones asertivas, estableciendo y demostrando un ambiente de trabajo óptimo para la ejecución de las actividades diarias, debe ser una persona con prospectiva, que considere las opiniones del equipo, y que establezca buenas relaciones interpersonales.

De igual forma Dubrin, A. (2000) plantea: “Capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización” (pág.264).

Cabe señalar que quizás una persona que sea gerente eficaz, pueda desarrollar una buena planificación y administración, y que a la vez sea justo y organizado, pero podría estar carente de las habilidades del líder para motivar, entre otras más; de igual forma, podrían desarrollarse como líderes eficaces,

demostrando habilidades para mejorar el entusiasmo y motivación de los colaboradores, pero podría presentar debilidades en la práctica administrativa.

En la actualidad, podemos observar como en las organizaciones están considerando para los cargos gerenciales a personas que no sólo cubran con el perfil académico requerido, sino que tengan habilidades como líder para incrementar y potenciar el desempeño dentro de la misma.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, se debe tomar en cuenta que no existe una definición única que involucre las distintas habilidades que debe poseer el líder, en tal sentido el líder varía su comportamiento, en base a la orientación y al estilo que lo caracterice. Esta orientación puede estar enfocada en la tarea o en la relación, de igual forma puede darse una mezcla entre ambas.

Según lo planteado por Lupano M. y Castro A. (2008) citando a (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004): gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder- y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso.

Por su parte Chiavenato, I. (2004) plantea que: “existen tres diferentes enfoques teóricos respecto del liderazgo: la teoría de rasgos de personalidad, la teoría sobre los estilos de liderazgo y las teorías situacionales de liderazgo” (pág.562). Sin embargo para nuestro estudio también incluiremos el enfoque transformacional puesto que es de gran interés y aporte para la investigación a realizar.

3.2.2.1 Teoría de Rasgos de Personalidad o Enfoque de Rasgos

La Teoría de Rasgos de Personalidad o también conocido como el Enfoque de Rasgos, se fundamenta en las características personales que debe tener un

líder para desarrollarse de forma integral, y que deberán ser los rasgos esperados por sus seguidores como lo es: comunicativo, entusiasta, responsable, respetuoso, que desarrolle creatividad, confianza, justicia, equidad, empatía con el grupo, entre otros.

Según Yukl, G. (1992):

Este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992).

Las características relacionadas con los altos niveles de energía y tolerancia al estrés responden a las demandas a las que suelen enfrentar las personas que ocupan las posiciones de líder.

Por otra parte las características referidas a la integridad y la madurez emocional conllevan al líder a mantener relaciones de cooperación entre los subordinados, sus pares y los superiores.

Y por último la autoconfianza señala que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos de mayor complejidad o difíciles, y pueda alcanzar una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Esta teoría por tanto, plantea que algunas personas son líderes naturales, que poseen determinados rasgos que no tienen otras personas.

3.2.2.2 La Teoría sobre los Estilos de Liderazgos o Enfoque Conductual

Para DuBrin, A. (2002): “Se trata de un patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados para que alcancen las metas de la organización” (pág. 275).

En tal sentido, Yukl, G. (2008) plantea:

La investigación conductista se puede dividir en dos subcategorías. Una primera línea de investigación analiza la forma en que los directivos dividen su tiempo y las pautas típicas de sus actividades, responsabilidades y funciones. Una parte de las investigaciones desarrolladas bajo este enfoque también explora la manera en que los directivos hacen frente a las exigencias, limitaciones y conflictos del papel inherentes a sus cargos... La otra subcategoría del enfoque conductista se centra en la identificación de las conductas de liderazgo más eficaces. (pág.13)

Esta teoría se fundamenta por lo tanto, en el análisis de las conductas que presentan los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo; para Lupano M. y Castro A. (2008), los seguidores observan la conducta del líder en correspondencia a dos categorías independientes: A) Iniciación de estructura (en donde las conductas son alineadas al logro de la tarea e involucran actos como organizar el trabajo, dar estructura en el entorno laboral, definir roles y compromisos); y B) Consideración (las cuales son conductas que tienen como propósito mantener o mejorar las relaciones entre el líder y sus seguidores, involucrando el respeto, confianza y creación del clima de equipo).

Por lo tanto permite percibir un estilo en específico de la conducta que desarrolla el líder; de esta manera se podrá determinar de qué forma y qué estilo adopta el líder para comportarse de forma efectiva dentro de la organización.

Posteriormente estos estilos de liderazgo se dividen en tres (3) según White y Lippitt (1960) citado por Chiavenato, I. (2000): “los autores enfocaron tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal (*laissez- faire*) y el democrático”. Se debe hacer mención de que existen diferentes autores los cuales coincidirán y otros no, puesto que plantean otras ideas relacionadas al liderazgo, sin embargo, para Palacios, L. (2000) con relación a los estilos de liderazgo expresa: “...no existe una forma ÚNICA de ejercer el liderazgo en un grupo, sino que cada líder puede comportarse distintamente según lo considere necesario” (pág. 377); y el cual define cinco (5) estilos de liderazgo: líder autocrático, líder coercitivo, líder

afiliativo, líder formativo y líder democrático. En este caso, y para tener una mayor visión y conocimiento de los distintos estilos de liderazgo, serán definidos los mencionados anteriormente.

3.2.2.2.1 El Liderazgo Autocrático

Hace referencia a la centralización de la toma de decisiones y a la totalidad de la autoridad; como lo plantea DuBrin, A. (2000): “los líderes autocráticos se reservan la mayor parte de la autoridad. Toman decisiones con confianza y suponen que los miembros del grupo les obedecerán” (pág.276).

En este caso el líder se muestra como una figura dominante, restrictivo, exige obediencia y supervisa de forma constante a sus trabajadores; en el cual no deja ningún momento de libertad a sus seguidores, sin embargo; dentro de las organizaciones se puede corroborar que en el momento de ser ejercido se presenta un mayor volumen de trabajo producido, al igual que las tensiones, frustraciones e inclusive agresividad generadas por la misma.

3.2.2.2.2 El Liderazgo Liberal (Laissez- faire)

Al contrario del estilo antes expuesto, esta se basa en darle libertad al grupo a tal punto que el líder sólo participa cuando los seguidores lo soliciten; como lo manifiesta Chiavenato, I. (2004): “El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos al liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder” (pág.568).

Por tanto, este estilo de liderazgo podrían obtenerse resultados sin efectividad en cuanto a calidad y cantidad como se menciona anteriormente, y las tareas podrían ser desarrolladas al azar lo que conlleva a perder tiempo para la organización.

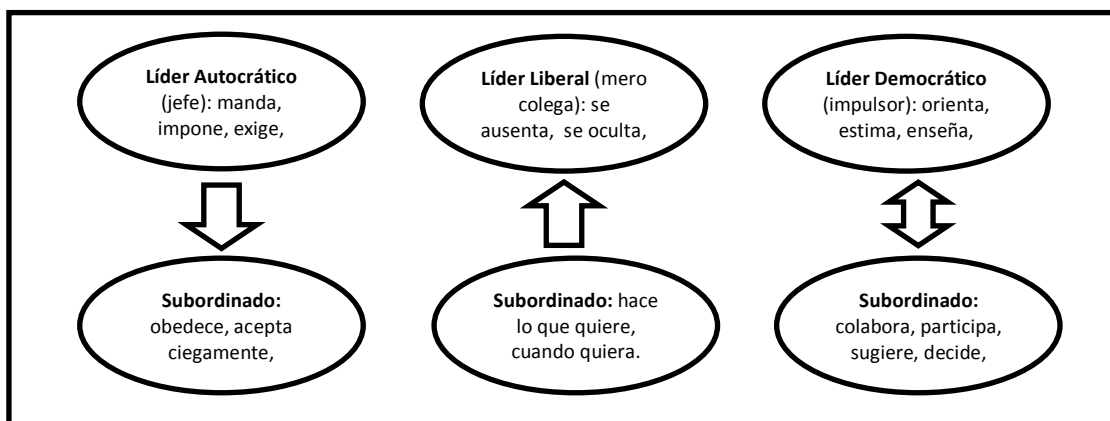
3.2.2.2.3 El Liderazgo Democrático

Difiere de ellos, en cuanto a la comunicación que establece entre líder-seguidores, al nivel de motivación que se puede desarrollar, el interés tanto en el grupo como en el trabajo; y una de las diferencias más notables es que el líder actúa como facilitador para desarrollar los procesos por los cuales debe afrontar el grupo.

Según Palacios, L. (2000): “El líder democrático está convencido de la necesidad de TENER A TODOS EN CUENTA. El estilo democrático ha resultado muy efectivo cuando se tiene un grupo de gente muy COMPETITIVA y que requieren coordinarse muy bien para trabajar” (pág.380).

En consecuencia este estilo de liderazgo es mucho más abierto, cabe resaltar que el líder sabe escuchar a los miembros de su grupo, es accesible y amistoso con sus seguidores, se preocupa y ayuda a sus trabajadores en los problemas personales que presenten, promueve la participación y es flexible y permisivo con su grupo.

Según Chiavenato, I. (2004): “En cada uno de estos tres estilos de liderazgo, la actuación del líder promueve una cadena de comunicación en el grupo, como se observa en la siguiente figura:



Diferentes estilos de liderazgo” (pág.569).

Con lo planteado, se puede observar la direccionalidad del proceso comunicativo, de igual forma las claras características o conductas que presentan los seguidores ante el estilo de liderazgo que se esté aplicando.

3.2.2.2.4 El Liderazgo Coercitivo

Este estilo es el más efectivo en la mayoría de las situaciones; afecta directamente al clima de la organización; la flexibilidad y la motivación es lo primero en ser alterados.

Por otra parte, la toma de decisiones se genera de forma vertical, lo cual hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Los seguidores sienten que no se les respeta, y a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece; es decir, los seguidores son incapaces de actuar por su propia iniciativa, evidentemente no se sienten dueños de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

El líder cuando aplica este estilo de liderazgo espera que su equipo se comporte de la manera exacta a como ellos mismos plantean (se busca la satisfacción del trabajo bien hecho), al no cumplir con los objetivos esperados se puede llegar a responder con castigo, regaños, etc., y lo cual genera en el equipo de trabajo un clima de tensión e incluso de temor.

Este estilo de liderazgo deshace una de las herramientas fundamentales en un líder “la motivación”, puesto que no se motiva a las personas, no se demuestra que el trabajo que realizan es de gran importancia para el grupo y para el logro de los objetivos.

Como lo plantea Palacios, L. (2000): “las personas que utilizan este estilo creen firmemente en el HAZLO COMO YO DIGO. Suelen presionar a los miembros del equipo a comportarse EXACTAMENTE como ellos plantean y si la persona no cumple con este modelo de conducta, responden con regaño o castigo directo” (pág.378). Sin embargo, en ocasiones cuando se aplica este estilo

de liderazgo suele ser eficaz, al esperar una respuesta rápida o que se trabaje bajo presión.

3.2.2.2.5 El Liderazgo Afiliativo

Se desarrolla en torno a las personas, a la valoración del individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo es aquel que sostiene firmemente “las personas son lo primero”; se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre contentos, y la relación entre ellos sea muy agradable.

Como lo plantea Palacios, L. (2000): “Cree que es fundamental la ARMONÍA PARA TRABAJAR, para que de esa forma las personas rindan en sus labores” (pág. 379).

Al estar inmerso dentro de esa armonía de trabajo, se podría evidenciar tanto la motivación presente en los miembros del grupo, como el nivel de lealtad y compromiso que tienen a los principios del equipo de trabajo; por otra parte se podrá observar el efecto positivo en relación a la comunicación, las innovaciones que se plantean, se afianzan los lazos de amistad y toma de riesgo, la flexibilidad incrementa, permite que el grupo tenga libertad para ejecutar su trabajo de la forma en que le parezca más efectiva y cuida las emociones que puedan emerger de su equipo de trabajo e incluso las de él mismo.

Los líderes afiliativos, son expertos en desarrollar el sentido de pertenencia tanto con las personas como con la organización.

Según Palacios, L. (2000): “El líder afiliativo es muy eficaz cuando las labores del equipo son SENCILLAS, requieren de gente muy motivada o cuando implica mucho CONTACTO CON CLIENTES” (pág.379); por lo planteado, este estilo de liderazgo se debe implementar cuando se intente fomentar la armonía del equipo, aumentar la moral del grupo, mejorar mucho más la comunicación o generar mucha más confianza con el equipo de trabajo y con la organización.

Por otra parte, cuando se aplica en una organización, erróneamente los empleados pueden percibir que la imperfección sea tolerada dentro de ella; puesto que los líderes afiliativos, muy pocas veces ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos.

3.2.2.2.6 El Liderazgo Formativo

Se fundamenta en ayudar al grupo en cuanto a desarrollarlos personalmente, en este sentido, el líder identifica cuáles son sus puntos fuertes y los débiles, fomentan dentro del equipo de trabajo el planteamiento de los objetivos claros y que sean a largo plazo, el líder presenta una inquietud en cuanto a la formación que presenta su equipo y trata de proponer planes de acción para la formación del mismo.

Según Palacios, L. (2000): “Cree firmemente en el liderazgo por medio del DESARROLLO DE LAS PERSONAS. El estilo resulta eficaz cuando se tiene un grupo muy motivado y con iniciativa, pero que sólo requiere de un líder que les ofrezca ORIENTACIÓN. En el liderazgo situacional, equivale a la estrategia de guiatra” (pág.379).

3.2.2.3 Las Teorías Situacionales del Liderazgo o Enfoque Situacional

Estas plantean tomar en cuenta tanto el contexto que lo rodea, las tareas, los seguidores, los objetivos y las características presentes en el líder; dichas teorías son divididas según Chiavenato, I. (2004): “Las principales teorías situacionales son la elección de los patrones de liderazgo, el modelo contingencial y la teoría del camino-meta” (pág.576).

3.2.2.3.1 Elección de Patrones de Liderazgo

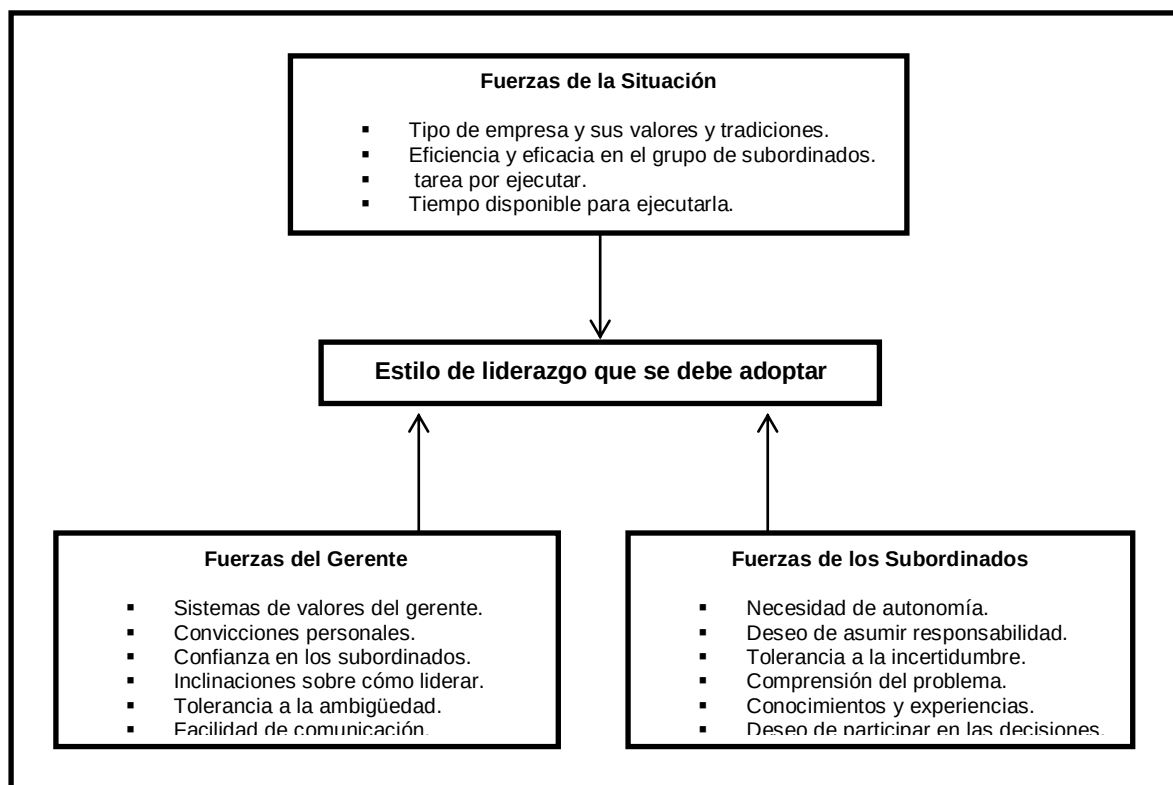
De igual forma expresa que La Elección de Patrones de Liderazgo se basa en que el líder deberá seleccionar los patrones de liderazgo que sean más propicios a las situaciones que se le presenten.

Según Tannenbaum y Schimdt (1973) citado por Chiavenato, I. (2004, pág.577) plantean que:

...El liderazgo es un fenómeno situacional basado en tres aspectos.

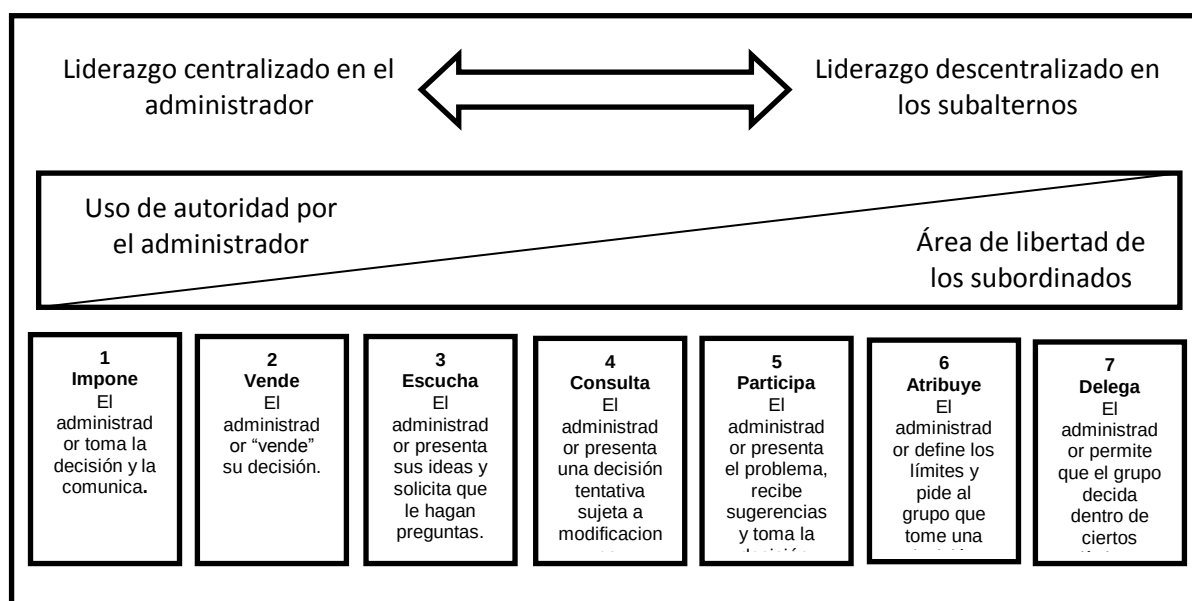
- Fuerzas del gerente: motivación interna del líder y otras fuerzas que actúan sobre él.
- Fuerzas de los subordinados: motivación externa suministrada por el líder y otras fuerzas que actúan sobre los subordinados.
- Fuerzas de la situación: condiciones en que se ejerce el liderazgo.

Seguidamente, proponen qué fuerzas son las que condicionan los patrones de liderazgo, y las plantean de la siguiente forma:



En donde el líder, como se expone anteriormente deberá seleccionar de manera adecuada qué patrón utilizar para cada situación y así ajustar y hacer una balanza entre las fuerzas personales, de los subordinados y de las situaciones, para crear una armonía entre los tres.

Por lo que también plantea un *Continuum de patrones de liderazgo* de la siguiente forma:



En este, el líder puede asumir distintos patrones de conductas, en las diversas situaciones que se le presenten y obtener así un resultado favorable para la institución y para su satisfacción personal.

3.2.2.3.2 El Modelo Contingencial

El cual se fundamenta como lo expresa Fiedler (1967) citado por Chiavenato, I. (2004): "... de la idea de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que, por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo" (pág.579).

Y dicho modelo argumenta que existen tres (3) variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Estas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores (se puede hacer referencia a la aceptación del líder como líder y como miembro del grupo, la confianza depositada en el líder, la lealtad entre ambas partes y la comunicación que mantiene), la estructura de tareas (esta es de sumo interés para el liderazgo que se esté ejerciendo, puesto que se determina que tan rutinario se desarrolla el trabajo y las tareas exigidas, es decir, si los seguidores caen en rutina laboral) y por otra parte el poder ejercido por el líder (se puede mencionar la autoridad ejercida por el líder sobre el grupo de trabajo).

Por otra parte Fiedler también planteo el llamado Modelo de Liderazgo Eficaz, el cual expreso de la siguiente manera:

Factores Situacionales	Oportunidad Situacional	Amenaza Situacional
Poder de posición del líder	Mayor poder de posición. Mucha autoridad formal. Alto nivel jerárquico.	Menor poder de posición. Poca autoridad formal. Bajo nivel jerárquico.
Estructura de la tarea	Tarea estructurada, rutinaria y programada. Fácil de desempeñar, ejecutar y aprender.	Tarea no estructurada, variada y no programada. Difícil de desempeñar, ejecutar y aprender.
Relaciones entre líder y miembros del grupo	Buena relación entre el líder y los miembros del grupo.	Mala relación entre el líder y los miembros del grupo.

Estas tres divisiones al combinarse en diferentes situaciones, harán que el liderazgo logre buenos resultados. La conclusión que expone Fiedler (1965) citado por Chiavenato, I. (2004):

...Cuando las variables situacionales son muy desfavorables o muy favorables, el estilo de liderazgo más eficaz y, en consecuencia, más indicado es el orientado hacia la tarea. El estilo de liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz y, por consiguiente, más indicado cuando la oportunidad situacional es relativamente media (pág. 580).

3.2.2.3.3 La Teoría del Camino-Meta

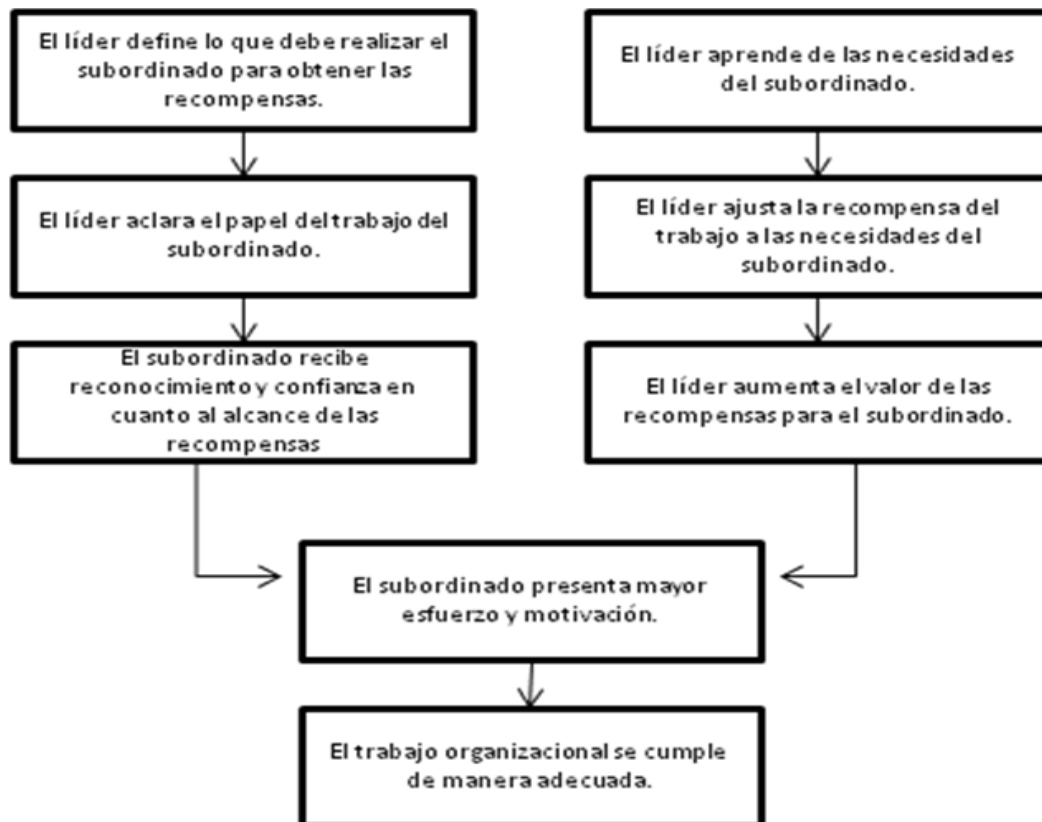
Se refiere según House, R. (1971) citado por Chiavenato, I. (2004): “Teoría contingencial que se preocupa por estudiar la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de autodesarrollo y los caminos para alcanzarlas” (pág.580); lo cual se relaciona con la motivación que presenta el líder en cuanto al cumplimiento de las metas y a su satisfacción personal, sin apartar la de sus seguidores.

Por otra parte, Chiavenato, I. (2004, pág.582) plantea los papeles del líder relacionados con la tarea y con las personas, y lo expresó de la siguiente forma:

Papeles relacionados con la tarea	Papeles relacionados con la persona
Definición del problema para el grupo.	Apoyo a las contribuciones personales.
Solicitud de hechos, ideas, sugerencias u opiniones de los miembros.	Estímulo a través del reconocimiento.
Proposición de hechos, ideas o sugerencias para el grupo.	Evaluación de la moral del grupo y ayuda a los miembros para percibirla.
Esclarecimiento de situaciones confusas.	Reducción de la tensión y reconciliación de conflictos y divergencias.
Proposición de ejemplos.	Modificación de posiciones y admisión de errores.
Orientación general.	Facilitación de la participación de los miembros.
Resumen de las discusiones.	Evaluación de la eficacia del grupo.
Verificación de cuándo se obtiene una conclusión o consenso.	

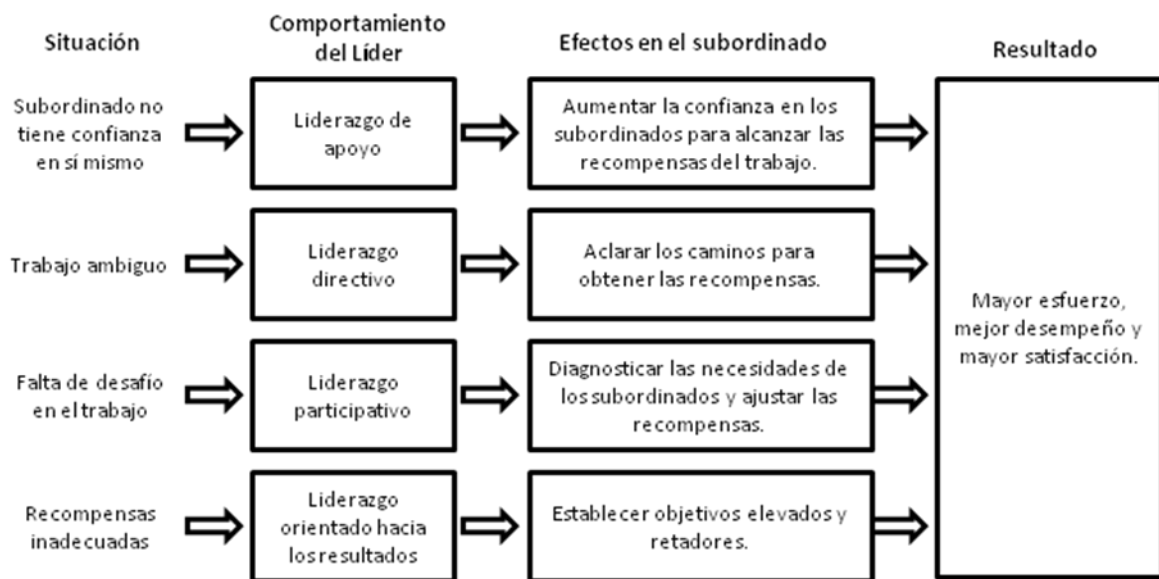
El líder en este caso deberá mostrar a sus seguidores la conducta que probablemente demostrará mayor probabilidad al lograr la meta propuesta; estaríamos hablando de igual forma, de la satisfacción tanto de individual como colectiva, vale destacar la satisfacción de la organización al lograr los objetivos trazados.

A su vez, Bass, B. (1985) citado por Chiavenato, I. (2004, pág.583) plantea los papeles del líder en el modelo de camino-meta, de la siguiente forma:



En el esquema se muestra, como se puede llegar a cumplir con la meta planteada, pasando por una serie de actitudes que se desarrollan tanto en el líder como en los seguidores.

Por su parte, se encuentra la situación de medios-objetivos y comportamientos adecuados del liderazgo, a los cuales hace referencia Yukl, G. (1981) citado por Chiavenato, I. (2004; pág. 584) el cual plantea:



En esta se puede ver, como varia la conducta del líder conforme a cada situación y a los objetivos que se plantea en ella se debe aumentar la motivación de los subordinados para poder alcanzar los objetivos planteados ya sean individuales o a nivel organizacional.

Para Hughes et. Al (2007) “El mecanismo subyacente de la teoría camino-meta tiene que ver con las expectativas, un enfoque cognoscitivo para comprender la motivación en donde las personas calculan las probabilidades existentes de realizar un esfuerzo para tener un desempeño determinado” (pág. 378).

3.2.2.4 El Enfoque Transformacional

Se fundamenta en realizar cambios significativos tanto para la organización como para sus miembros; lo cual implica incrementar las capacidades de los integrantes de la organización para resolver de forma individual o grupal los diferentes problemas que se puedan suscitar.

Yukl, G. (2008; pág.272) expone que la propuesta de Bass estuvo enfocada en tres tipos de conductas transformacionales: influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individualizada; posteriormente una revisión a la teoría agrego otra conducta llamada motivación inspiradora; dichas

conductas fueron identificadas mediante la aplicación de un cuestionario de descripción de conducta denominado cuestionario del liderazgo con múltiples factores (MLQ: Multiple Leadership Questionnaire), el mismo fue usado en un estudio realizado por Bass y Avolio en el año 2000.

Según Bass (1987; pág.163) citado por Méndez, R. (2009) “En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo”.

De igual forma Bass citado por Yukl, G. (2008):

El líder transformacional motiva a los seguidores (1) haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, (2) induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo, y (3) activando sus necesidades de orden superior. (pág. 273)

Según lo antes expuesto, la figura de líder es capaz de generar cambios positivos en sus seguidores a partir de la conciencia que se pueda generar acerca de la importancia que ellos representan y sus ideas dentro de la organización.

Por su parte, Bruns (1978) citado por Méndez, R. (2009) plantea que: “...los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo” (s/p).

El líder desempeña un rol fundamental para el logro de la meta y para la satisfacción personal de los subordinados o seguidores; puesto que es el factor motivacional que va a orientarlos a la obtención de los resultados tras el cumplimiento de las tareas asignadas; los seguidores ven esta figura de líder más cercanos a ellos, puesto que el líder trasciende y genera confianza, respeto y admiración entre ellos.

Según Bass (1998) citado por Lupano, M. y Castro, A (2008) expone que: “considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto y estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio” (pág.113).

De igual forma plantea cuatro (4) componentes básicos del liderazgo transformacional como se plantea anteriormente:

- ✓ Influencia idealizada (liderazgo carismático): en donde el líder tenga la capacidad de transmitir respeto y confianza; es un modelo a seguir para los colaboradores.
- ✓ Consideración individualizada: el líder prestara ayuda y atención a cada miembro, busca la manera de tratarlos de forma individual para brindarles consejos, aliento y apoyo. La comunicación con los líderes se da de forma abierta para que los mismos sientan confianza, y no duden en plantearles sus problemas.
- ✓ Estimulación intelectual: fomenta la solución de problemas de forma creativa, los motiva a explorar nuevas formas para realizar las actividades y nuevas oportunidades de aprender.
- ✓ Liderazgo inspiracional: los motiva para cumplir con los objetivos, mantienen una visión clara; aumenta el optimismo y el entusiasmo en sus seguidores.

Para Yukl, G. (2008): “la esencia del liderazgo transformacional parece ser la inspiración del compromiso de los seguidores con los objetivos compartidos, potenciar la identificación social y desarrollar las habilidades de los seguidores y la eficacia colectiva” (pág.282).

Por tanto, el liderazgo transformacional, no es excluyente de otros estilos o enfoques relacionados con el liderazgo, puesto que se pueden emplear de

acuerdo a la situación que se esté generando; pero siempre en búsqueda de generar la transformación que se desea alcanzar.

En tal sentido, el programa de intervención se desarrolló tomando como punto focal la presente teoría.

3.2.3 El Liderazgo a partir de la Educación

Siempre se ha generado la pregunta relacionada con que el líder nace o se hace; por todo el contexto que hemos planteado, un líder nace con las capacidades, pero esto no implica que no se hace al líder. Pueden haber líderes dormidos, y que emergen en situaciones donde se sientan seguros y capaces de afrontar dicha situación.

Existen una variedad de cursos, talleres, programas y capacitaciones relacionadas con este tema para desarrollar o fortalecer las habilidades del liderazgo.

Según Hughes, R. et al. (2007): “es importante señalar que estos programas varían sustancialmente en contenido y pedagogía, y no todos los programas son apropiados para todos los líderes” (pág.65). En un mundo tan acelerado, donde los cambios se generan de forma constante, se debe ir a la par de ellos.

Por su parte Brungardt (1996) citado por Hughes, R. et al. (2007): “coadyuva a distinguir entre el desarrollo en liderazgo y educación en liderazgo, siendo este último un componente del primero” (pág.65). En los niveles gerenciales, es muy valioso que los mismos sean más que gerentes, que se atrevan a desarrollarse como líderes demostrando o adquiriendo las habilidades necesarias para ellos.

Conger (1996, pág.52) citado por Hughes, R. et al. (2007): expone que: “Los programas pueden funcionar, y funcionar bien, si usan un enfoque de niveles

múltiples, la capacitación efectiva depende del uso combinado de cuatro métodos de enseñanza distintos que llamo crecimiento personal, construcción de habilidades, retroalimentación y percepción conceptual” (pág.67).

En este caso, para la organización es prudente capacitar sobre el liderazgo, en virtud de que se logren los objetivos de una manera más óptima y que sus empleados vayan adquiriendo más competencias para sus cargos.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación según su finalidad:

Según Muñoz, C. (2011) la expresión "Investigación Aplicada" se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas.

En tal sentido la **Investigación** es **Aplicada**, puesto que busca resolver el problema planteado.

Según la fuente de los datos:

La fuente de los datos a trabajados es **Secundario**; puesto que partimos de estudios e investigaciones previas; como lo define Balestrini, M. (2002): "...en los diseños bibliográficos, los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos, y/o a través de las diversas fuentes documentales" (pág.132).

Según la estrategia teórica metodológica:

La estrategia teórica metodológica es **Mixta**, puesto que se recopilara información por medio de instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Según los objetivos:

Según el objetivo de la investigación, la metodología planteada para desarrollar el proceso de intervención es de **Tipo Proyecto Factible**, también llamado **Investigación- Desarrollo**, como lo define Barrios (1998) citado por Hernández (2000):

... los Proyectos Factibles también son conocidos con el nombre de Investigación y Desarrollo y se definen como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (pág.7).

De igual forma Arias (2006), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (pág.134).

Bajo estos lineamientos, y al contar con un diagnóstico de la situación actual (estudio realizado por Quiroz, K.; 2014), podremos elaborar la propuesta del Proyecto Factible que al ser ejecutada esperamos cubrir las necesidades y requerimientos que la organización presenta.

Por el momento en el que se recogen los datos:

De conformidad al momento en que se recopilan los datos es **Transversal**, como lo plantea Arnau (2006): “se consideran transversales o sincrónicas las

investigaciones que tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo” (pág.7).

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población según Balestrini (2002), se define como: “el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (pág. 137), por tanto la población será finita, puesto que posee un valor limitado.

En este mismo orden de ideas, tradicionalmente se define a la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

En consecuencia la intervención está planteada para una población de setenta (70) personas, puesto que es el número total de los empleados que conforman la organización.

La muestra la define Morris (1994) como: “una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos relacionados científicamente que conforman el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades involucradas en la investigación” (pág.7)

Sin embargo, según lo planteado por Ramírez (2004) el cual indica que: “la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del treinta por ciento (30%) de la población se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad” (pág.66).

Pero para realizar una intervención más representativa y de mayor impacto en la organización, consideraremos sólo los niveles supervisorios dado a las necesidades y recomendaciones de la organización; la misma está constituida por: el gerente y el coordinador de la auditoria interna, gerente de riesgo, coordinador de atención al ciudadano, coordinador de mercadeo, gerente general, gerente de planificación y presupuesto, gerente de administración y finanzas, gerente de recursos humanos, gerente de tecnología de la información y el gerente de afianzamiento.

Por tanto el muestreo es no probabilístico intencional según lo planteado por Araque, J. et. Al (2012) “es la selección de elementos con base en criterios del investigador. No se escoge al azar, ni de forma fortuita, sino que se analiza la muestra a seleccionar, la cual debe tener características que para el investigador resulten relevantes” (pág.25).

4.3 PROCEDIMIENTO A SEGUIR

1.- Análisis de los resultados previos, en donde se tomaron en cuenta los resultados obtenidos de la investigación realizada por Quiroz, K. (2014) al igual que las recomendaciones generadas por la institución.

2.- Se procedió a diseñar una propuesta de mejora, que involucrará factores como: la finalidad del programa, propósito, metodología, recursos, perfil del facilitador, control y evaluación del programa; los mismos permitieran satisfacer las necesidades del cliente y contrarrestar la debilidad presente. Esta propuesta estará fundamentada en la Teoría de Liderazgo Transformacional planteado por Bernard Bass y revisado por Bruce Avolio (2000), puesto que se busca un cambio significativo en la organización, optimizando el desempeño de los empleados.

3.- Validación de la propuesta con el cliente; en la misma se procedió conjuntamente con el cliente, a la verificación del mismo, para corroborar que verdaderamente esté orientado a solventar su requerimiento.

3.- Presentación de la propuesta al cliente, en donde se detallaron los elementos finales para la posterior aplicación del mismo.

4.4 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN UNA SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA DEL SECTOR PÚBLICO			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Realizar una intervención de Clima Organizacional para mejorar las habilidades de liderazgo en el equipo gerencial de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público.	1.- Determinar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial utilizadas en su gestión bajo la técnica del focus group.	Clima Organizacional	Anzola (2003) citado por Quiroz, K (2014, pág.21) es: “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.
	2.- Diseñar un evento de formación sobre habilidades del líder, que permitan potenciar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público.	Liderazgo	Según Alles, M. (2002) es: “La capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen de otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder” (pág. 23).
		Desarrollo del Liderazgo	Conger (1996, pág.52) citado por Hughes, R. et al. (2007): expone que: “Los programas pueden funcionar, y funcionar bien, si usan un enfoque de niveles múltiples, la capacitación efectiva depende del uso combinado de cuatro métodos de enseñanza distintos que llamo crecimiento personal, construcción de habilidades, retroalimentación y percepción conceptual” (pág.67).

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1 FINALIDAD DEL PROGRAMA

La finalidad de implementar un programa de desarrollo de habilidades del líder surge como resultado del estudio realizado por Quiroz, K. (2014) denominado: “Diagnóstico de Clima Organizacional en una Sociedad de Garantía del Sector Público” Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. En donde se evidenció un déficit relacionado al manejo y desarrollo de las habilidades de liderazgo; en la cual la misma plantea que: “La línea directiva determina los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados, establecen el nivel de responsabilidad que estos aceptan y adicionalmente reglamentan el sistema de metas y recompensas. Todos estos patrones influyen en la motivación y desempeño de los individuos” (pág.96).

El programa de desarrollo sobre habilidades del líder presenta una tendencia académica-humanista, puesto que busca evidentemente reforzar los conocimientos y habilidades que presenta el grupo supervisorio de una Sociedad de Garantía del Sector Público sobre el liderazgo y los temas antes expuestos; por ende se basará en el desarrollo de la mente y las experiencias intrínsecas presentes en dicha población; cabe destacar que estará centrado tanto en los intereses y necesidades del nivel supervisorio de la organización como en una estructura lógica del conocimiento (reconocido científicamente).

Con dicha intención pedagógica se logrará por una parte que el nivel supervisorio refuerce sus conocimientos y habilidades sobre liderazgo, y por otra parte, brindar herramientas que permitan fomentar dentro de una Sociedad de Garantía del Sector Público la aplicación de dicho conocimiento.

5.2 PROPÓSITO DEL PROGRAMA

Potenciar el desarrollo de las habilidades de liderazgo del equipo gerencial de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público.

5.3 METODOLOGÍA DEL PROGRAMA

El programa orientado a potenciar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial, está estructurado en tres (3) módulos, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

MÓDULO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
I	CONOZCÁMONOS	Se aplicará la técnica de focus group y dinámicas al equipo gerencial, para determinar las habilidades de liderazgo y sus conocimientos. Se señalarán experiencias previas en cuanto al liderazgo y cómo ha sido el comportamiento que han tenido. (EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA)	8 hrs (1 día)
II	APRENDAMOS	Se explicarán diversas definiciones asociadas al tema del liderazgo transformacional; como su concepto, enfoque y teorías del liderazgo, entre otros; de una forma dinámica.	8 hrs (1 día)
III	TUS APORTES CUENTAN	Se expondrán casos, en donde el equipo gerencial aporte ideas para la solución de dicho planteamiento, por medio de un juego de roles.	8 hrs (1 día)
DURACIÓN TOTAL			24 hrs (3 días)

Elaboración: Fuente propia.

Con dicho programa, no sólo se impartirán conocimientos para reforzar los previos, sino que se busca mejorar determinadas conductas o actitudes con el

propósito de crear conciencia sobre el liderazgo transformacional y todo lo que ello implica dentro de una organización y más aún en el desempeño.

5.4 RECURSOS NECESARIOS

Para la implementación del programa es indispensable contar con los siguientes recursos y materiales:

LOCACIÓN	DESCRIPCIÓN
ESPACIO	Las actividades serán realizadas dentro de la Sala de Juntas de la Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público.
POBLACIÓN	(11) participantes.
MOBILIARIO	Mesas, sillas, pizarra acrílica, computadora, video bean, rotafolio.
AYUDAS DE INSTRUCCIÓN	Guión de bienvenida. Papel bom y marcadores. Lecturas o guías. Dinámicas de grupos. Hojas blancas y lápices. Guión de cierre.
CONDICIONES ESPECIALES	Participación activa y dinámica en la ejecución de cada módulo.

Elaboración: Fuente propia.

5.5 PERFIL DEL FACILITADOR

El facilitador será la persona responsable de implementar y ejecutar el programa orientado a potenciar las habilidades de liderazgo del equipo gerencial. Se recomienda que dicha figura sea externa a la organización, que posea conocimiento y dominio de manejo de grupos, liderazgo, liderazgo transformacional, MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio (2000), técnicas motivacionales, técnicas de resolución de conflictos, dinámica de grupos.

De igual forma; debe poseer experiencia previa en la aplicación de programas y talleres a nivel organizacional, donde se busque mejorar alguna situación.

Por otra parte, las funciones que realizará el facilitador dentro de la implementación del programa, serán las siguientes:

- ✓ Orientar el focus group para determinar las habilidades del liderazgo que presenta la población y generar un reporte con los resultados de cada persona.
- ✓ Facilitar los conocimientos referentes al liderazgo, liderazgo transformacional, las diferentes teorías y enfoques del liderazgo, entre otros aspectos.
- ✓ Aplicar técnicas motivacionales que permitan al grupo valorar su trabajo dentro de la organización.
- ✓ Fomentar la participación activa en el desarrollo del programa.

5.6 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

En esta última fase, se aplicará un cuestionario a cada participante a fin de recoger la opinión y percepción de la implementación del programa dentro de la organización.

Con dicho cuestionario, se explorará el grado o nivel de satisfacción obtenido durante la experiencia, de igual forma la percepción que ellos mismos presentan referente al cambio que se puede generar por medio de los conocimientos y reflexiones impartidas; así mismo como fue el desempeño del facilitador dentro de la instrucción y la logística con la que se realizó el programa.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hoy en día el mantenerse actualizado y formado en cualquier tema, y mayor aun cuando es un tema imperante dentro de nuestra organización, siempre se buscará la forma de estar al día con los constantes cambios que se han generado.

El liderazgo es un arma de doble filo, puedes ser líder positivo o negativo, es por ello que se debe tener conocimiento claro y específico de qué estilo de liderazgo estamos ejerciendo, en dónde somos líderes y cuáles son las habilidades que podemos llegar a desarrollar en un momento determinado.

En toda organización siempre debe reinar un clima organizacional positivo, donde se busquen soluciones a los problemas y que las mismas sean beneficiosos tanto para la empresa como para el personal que allí labora; que el trabajo que se realice sea valorado y que exista una comunicación efectiva para romper con las brechas organizacionales; y no menos importante que exista la figura de líder el cual sea una persona capaz de asumir retos, de enfrentarse a los cambios, de adaptarse a cada situación y de mantener precisamente al equipo de trabajo formado para afrontar retos, cambios y situaciones que se puedan presentar.

A continuación se presentan las principales conclusiones obtenidas, y las cuales constituyen una visión global del trabajo realizado:

El manejo y la implementación de la Teoría de Liderazgo Transformacional dentro de la organización, podría suponer la optimización y mejora del desempeño de los trabajadores; puesto que la figura de líder es mucho más flexible, crea consciencia del trabajo realizado, de los aportes de cada miembro, los motiva, los guía a la consecución de los logros, crea mayor compromiso en los seguidores con la organización, se preocupa por su proceso de formación y por sus necesidades. Por tanto, transforma a la organización de forma positiva.

Si el presente proyecto factible se ejecuta, la Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público, podría incrementar el desempeño de los trabajadores y establecer un clima organizacional saludable.

Se puede concluir, con la afirmación de que hoy en día las empresas son promotoras de cambios, que a su vez el personal que la constituye deberá saber afrontar los constantes cambios generados por la globalización; y por ende el formarlos o capacitarlos se está realizando una inversión provechosa para la institución y para el desarrollo del potencial de cada miembro.

Por otra parte, a continuación se plantean una serie de recomendaciones y sugerencias para satisfacer las necesidades de la institución:

- ✓ Implementar el programa de desarrollo para potenciar las habilidades de liderazgo; en donde el nivel gerencial se encuentre comprometido con dicho programa para lograr el éxito deseado, a fin de obtener una mejor preparación y reforzar los conocimientos que presentan.
- ✓ Es primordial que el facilitador seleccionado para dictar el programa, cuente con las competencias necesarias para el manejo de este tipo de actividades, de igual forma, poseer un amplio conocimiento y manejo de las diversas teorías y enfoques del liderazgo, y en especial el enfoque transformacional.
- ✓ Actualizar constantemente dicho programa, puesto que, como es una propuesta; la intención es que el programa sea dinámico y flexible, que permita precisamente establecer el aporte de los participantes y del contexto en el que se desarrolla.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires. Granica Management Colección Master.
- Araque, J., Leal, V., Figueroa, A., Rodríguez, C., De Canha, M., Sánchez, C. (2012). *Instructivo Guía para Presentación del Proyecto de Grado. Dirigido a los estudiantes de la Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas-Venezuela.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta. Ed.) Caracas-Venezuela. Servicio Editorial.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá. McGraw Hill.
- Dubrin, A. (2002). *Fundamentos de la Administración*. (5ta. Ed.) México. Internacional Thomson Editores.
- Hernández, C. (2000). *Planificación y Programación*. (6ta. Ed). Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Recuperado el 01 de Octubre, de:
http://books.google.co.ve/books?id=ICPVPevtOaJYC&pg=PA80&dq=marco+organizacional&hl=es&ei=FiCbTobsHMH0QGwfzaBA&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=4&ved=0CDsQ6wEwAzgK#v=onepage&q=marco%20organizacional&f=false
- Hughes, Ginnett y Curphy. (2007). *Liderazgo. Cómo Aprovechar las Lecciones de la Experiencia*. (5ta. Ed.) México-D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Latorre, A. (2007). *La Investigación Acción, conocer y cambiar la práctica educativa*. España. Editorial Graó. Recuperado el 30 de septiembre, de:
http://books.google.co.ve/books?id=e1PLxGcRf8gC&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+acci%C3%B3n&hl=es&ei=t1HETpj6N6jr0gGe0LCYDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Lupano, M. y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Recuperado el 30 de abril de 2014, de
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

- Lusthaus, C., Adriene, H., Anderson, G., Carden, F. y Mpntalván, P. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Canadá. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Recuperado el 04 de Octubre, de: http://books.google.co.ve/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA99&dq=historia.+misi%C3%B3n+visi%C3%B3n,&hl=es&ei=lyKbTpO8HKPw0gH3wZz0Dw&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=1&sqi=2&ved=0CC0Q6wEwAA#v=onepage&q=historia%2C%20misi%C3%B3n%20visi%C3%B3n%2C&f=false
- Méndez, R. (2009). *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns*. Recuperado el 30 de abril de 2014, de <http://rogermendezbenavidez.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>
- Palacios, L. (2002). *Principios esenciales para realizar proyectos: el enfoque latino*. (2da. Ed).Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Pizano, G. (2010). *Propuesta de Proyecto Factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria (FUNDEI)*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas- Venezuela.
- Quiroz, K. (2014). *Diagnóstico de Clima Organizacional en una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público*. Tesis de Especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas -Venezuela.
- Ramírez, T. (2004). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Solorzano, A. (2010). *Intervención para mejorar las habilidades de Feedback del nivel supervisorio de un Centro de Distribución*. Tesis de Especialización. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas- Venezuela.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2011). *Breve instructivo para la presentación del proyecto de trabajo especial de grado*. Caracas.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires. Editorial de las Ciencias.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en la Organizaciones*. (6ta. Ed.) Madrid. Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO N° 1: CRONOGRAMA

ANEXO N° 2: GUIÓN DE BIENVENIDA AL PROGRAMA

ANEXO N° 3: PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO

ANEXO N° 4: FORMATO DE REPORTE SOBRE LAS HABILIDADES

**ANEXO N° 5: CUESTIONARIO “CONTROL Y
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA”**

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO



*“Un gran líder es el que
puede ayudar a otros a
descubrir su potencial por
sí mismos”.*

Bo Bennet

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO

OBJETIVO



Potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo del equipo gerencial de una Sociedad de Garantía Recíproca del Sector Público.



PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO

METODOLOGÍA



**MÓDULO
I**

Conozcámonos

**MÓDULO
II**

Aprendamos

**MÓDULO
III**

**Tus aportes
cuentan**

Duración: 24 hrs

**8 hrs por
módulo**



MÓDULO I CONOZCÁMONOS



PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO

CONOZCÁMONOS

DINÁMICA 1 Focus Group



1

Los participantes se sentaran de forma tal que se puedan ver todos

2

Se presentarán cada uno, diciendo desde sus puestos: nombre, apellido, edad y profesión.

3

Deberán conversar respondiendo a los siguientes planteamientos, basados en sus experiencias y conocimientos:

¿Cuáles son las habilidades que debe poseer un líder?

¿Con qué estilo de liderazgo se identifica más, y por qué?

¿Cuál cree que es el estilo de liderazgo que predomina en la institución, y por qué?

CONOZCÁMONOS



CLAVES DE LIDERAZGO DE NELSON MANDELA

1. OBJETIVIDAD EN EL ACTUAR:
PIENSA, ANALIZA, ATERRIZA Y EJECUTA.
2. NO CREER EN LA INMEDIATEZ, LOS
RESULTADOS SE DAN A LARGO PLAZO.
3. PRIMERO MI PUEBLO, DESPUÉS LOS DEMÁS.
4. MANTÉN A TUS AMIGOS CERCA...
A TUS ENEMIGOS MÁS.
5. TEN LA CAPACIDAD DE GENERAR EMPATÍA
CON LA GENTE.
6. LO IMPORTANTE NO ES HALLAR UNA
RESPUESTA, SINO ENCONTRAR LA MEJOR.
7. PARA SER UN GRAN LÍDER, HAY VECES
QUE TIENES QUE DEJAR DE SERLO.



CONOZCÁMONOS

DINÁMICA 2 Las Claves



1

Los participantes deberán escribir en una hoja sus claves personales relacionadas al liderazgo.

2

Cada uno las deberá leer y luego plasmar en el pizarrón las que se repitan más, considerando estas como las de mayor importancia.

3

Se realizará un feedback entre el facilitador y los participantes.



PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO

CONOZCÁMONOS

DINÁMICA 3 Experiencias Previas



1
Los participantes deberán formar parejas, en total deben existir cinco parejas.

2
Cada integrante, debe escribir en una hoja una experiencia dentro de la organización en relación al liderazgo.

3
Posteriormente, deben intercambiar la hoja con la pareja, y este debe colocar un análisis personal de la experiencia que se plantea.

5
Se debe discutir con el facilitador las experiencias que han tenido.

4
Luego en una nueva hoja, deberán colocar las ideas más importantes para enfrentar dicha situación.

MÓDULO II APRENDAMOS



APRENDAMOS

LIDERAZGO:

Existe un sinnfín de definiciones relacionadas al liderazgo, pero mencionaremos algunas.

- “Capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización”.

Andrew DuBrin,
2002; pág. 264.

House et al., 1999;
pág. 184.

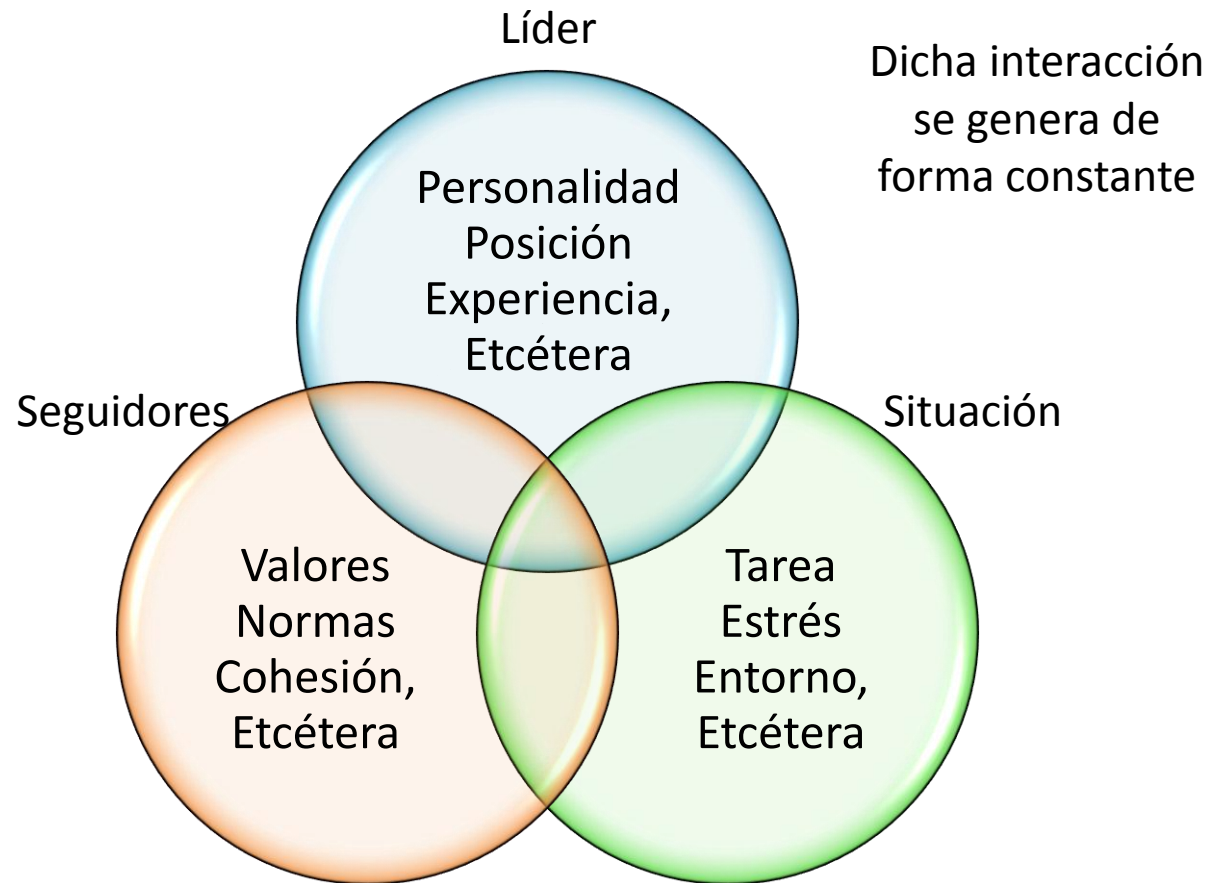
- “El liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...”

- “Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas”.

Bass, 1985; Tichy y
Devanna, 1986.
(Citado por Hughes
et.al. 2007, pág. 7)

APRENDAMOS

EL LIDERAZGO IMPLICA UNA INTERACCIÓN ENTRE:



APRENDAMOS

LIDERAZGO:

En la actualidad, podemos observar como en las organizaciones están considerando para los cargos gerenciales a personas que no sólo cubran con el perfil académico requerido, sino que tengan habilidades como líder para incrementar y potenciar el desempeño dentro de la misma.

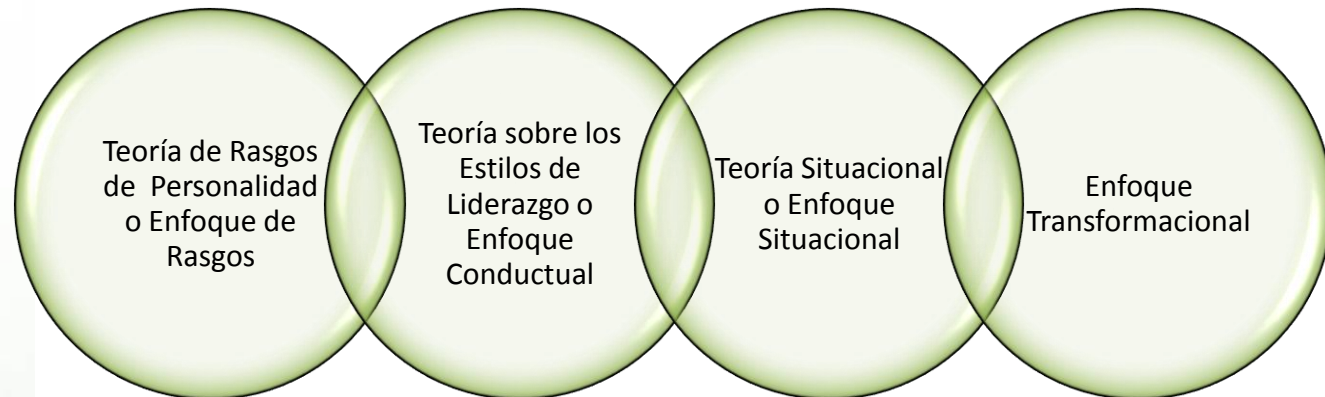


Fuente: Elaboración propia

APRENDAMOS

ENFOQUES Y TEORÍAS DEL LIDERAZGO:

Varios autores hacen referencia a una diversidad de postulados, supuestos, enfoques y teorías; sin embargo mencionaremos algunos, a manera de cultura general:



APRENDAMOS

**TEORÍA DE RASGOS DE PERSONALIDAD O ENFOQUE
DE RASGOS:**

La Teoría de Rasgos de Personalidad o también conocido como el Enfoque de Rasgos, se fundamenta en las características personales que debe tener un líder para desarrollarse de forma integral, y que deberán ser los rasgos esperados por sus seguidores como lo es: comunicativo, entusiasta, responsable, respetuoso, que desarrolle creatividad, confianza, justicia, equidad, empatía con el grupo, entre otros.



APRENDAMOS

TEORÍA DE RASGOS DE PERSONALIDAD O ENFOQUE DE RASGOS:

Según Yukl, G. (1992):

Este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992).



APRENDAMOS

TEORÍA DE SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO O ENFOQUE CONDUCTUAL:

Esta teoría se fundamenta, en el análisis de las conductas que presentan los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo

Para DuBrin, A. (2002): “Se trata de un patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados para que alcancen las metas de la organización” (pág. 275).



APRENDAMOS

TEORÍA DE SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO O ENFOQUE CONDUCTUAL:

No existe una sola forma de practicar el liderazgo en un grupo, debido a que cada uno puede comportarse de forma distinta de ser necesario, podemos mencionar entre los estilos y algunas de sus características:

AUTOCRÁTICO

Hace referencia a la centralización de la toma de decisiones y a la totalidad de la autoridad.

LIBERAL

Se basa en darle libertad al grupo a tal punto que el líder sólo participa cuando los seguidores lo soliciten.

DEMOCRÁTICO

Este estilo de liderazgo es más abierto, el líder sabe escuchar a los miembros, es accesible y amistoso con sus seguidores, se preocupa y ayuda a sus colaboradores.

Continuación

APRENDAMOS

**TEORÍA DE SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO O
ENFOQUE CONDUCTUAL:**

COERCITIVO

Afecta directamente al clima de la organización; la flexibilidad y la motivación es lo primero en ser alterados.

AFILIATIVO

Se desarrolla en torno a las personas, a la valoración del individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos.

FORMATIVO

Se fundamenta en ayudar al grupo en cuanto a desarrollarlos personalmente, el líder identifica cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.

APRENDAMOS

TEORÍA SITUACIONAL O ENFOQUE SITUACIONAL:

Estas plantean tomar en cuenta tanto el contexto que lo rodea, las tareas, los seguidores, los objetivos y las características presentes en el líder



APRENDAMOS

TEORÍA SITUACIONAL O ENFOQUE SITUACIONAL:

Este enfoque a su vez esta dividido en tres (3) teorías:

Elección de Patrones del Liderazgo	Modelo Contingencial	Teoría Camino-Meta
Se basa en que el líder deberá seleccionar los patrones de liderazgo que sean más propicios a las situaciones que se le presenten.	Fiedler (1967) citado por Chiavenato, I. (2004): "... de la idea de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que, por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo" (pág.579).	Según House, R. (1971) citado por Chiavenato, I. (2004): "...se preocupa por estudiar la influencia del líder en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de autodesarrollo y los caminos para alcanzarlas" (pág.580).

APRENDAMOS

ENFOQUE TRANSFORMACIONAL:

Se fundamenta en realizar cambios significativos tanto para la organización como para sus miembros; lo cual implica incrementar las capacidades de los integrantes de la organización para resolver de forma individual o grupal los diferentes problemas que se puedan suscitar.





APRENDAMOS

ENFOQUE TRANSFORMACIONAL:

Bass citado por Yukl, G. (2008): “El líder transformacional motiva a los seguidores (1) haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, (2) induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo, y (3) activando sus necesidades de orden superior” (pág. 273).

La figura de líder es capaz de generar cambios positivos en sus seguidores a partir de la conciencia que se pueda generar acerca de la importancia que ellos representan y sus ideas dentro de la organización.

APRENDAMOS



ENFOQUE TRANSFORMACIONAL:

Bruns (1978) citado por Méndez, R. (2009) plantea que: “...los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo” (s/p).

El líder desempeña un rol fundamental para el logro de la meta y para la satisfacción personal de los subordinados o seguidores; puesto que es el factor motivacional que va a orientarlos a la obtención de los resultados tras el cumplimiento de las tareas asignadas; los seguidores ven esta figura más cercanos a ellos, puesto que el líder trasciende y genera confianza, respeto y admiración entre ellos.



APRENDAMOS

ENFOQUE TRANSFORMACIONAL:

Bass plantea cuatro (4) componentes básicos del liderazgo transformacional:



Influencia idealizada (liderazgo carismático): en donde el líder tenga la capacidad de transmitir respeto y confianza; es un modelo a seguir para los colaboradores.



Consideración individualizada: el líder prestara ayuda y atención a cada miembro, busca la manera de tratarlos de formar individual para brindarles consejos, aliento y apoyo. La comunicación con los líderes se da de forma abierta para que los mismos sientan confianza, y no duden en plantearles sus problemas.



Estimulación intelectual: fomenta la solución de problemas de forma creativa, los motiva a explorar nuevas formas para realizar las actividades y nuevas oportunidades de aprender.



Liderazgo inspiracional: los motiva para cumplir con los objetivos, mantienen una visión clara; aumenta el optimismo y el entusiasmo en sus seguidores.



APRENDAMOS

ENFOQUE TRANSFORMACIONAL:

Para Yukl, G. (2008): “la esencia del liderazgo transformacional parece ser la inspiración del compromiso de los seguidores con los objetivos compartidos, potenciar la identificación social y desarrollar las habilidades de los seguidores y la eficacia colectiva” (pág.282).

Por tanto, el liderazgo transformacional, no es excluyente de otros estilos o enfoques relacionados con el liderazgo, puesto que se pueden emplear de acuerdo a la situación que se esté generando; pero siempre en búsqueda de generar la transformación que se desea alcanzar.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO

APRENDAMOS

DINÁMICA 4
Crea tu
Concepto



1

Cada participante deberá construir sus propios conceptos en relación al liderazgo, en hojas blancas.

2

Deberán jerarquizarlas y ver cuáles son de mayor importancia para su desempeño laboral.

3

Se debe discutir con el grupo y con el facilitador los conceptos generados.

MÓDULO III TUS APORTES CUENTAN



PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO

TUS APORTES CUENTAN

DINÁMICA 5 Este zapato no es mío



1 El grupo de participantes deberá dividirse en dos subgrupos.

2 Cada subgrupo deberá escribir un guion en base a cualquier situación relacionada con el liderazgo.

3 Posteriormente, deberán hacer un juego de papeles.

4 El otro subgrupo deberá escribir en una hoja su percepción sobre el caso planteado.

5 Luego se repetirá el mismo proceso con el otro subgrupo. Y finalmente se discutirá que percibió cada grupo con el facilitador.

TUS APORTES CUENTAN

DINÁMICA 5 Quién soy y a dónde voy

1

Cada participante deberá construir individualmente su tabla DOFA en una hoja (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) sobre el liderazgo.

2

Luego deberá comentarla ante el resto del salón.

3

Posteriormente deberá unirse con las personas de mayor parecido a su tabla DOFA, creando equipos de trabajo.

4

Finalizada la creación de equipos de trabajo, deberán establecer una nueva tabla DOFA en una nueva hoja, pero ahora del equipo de trabajo, y establecer metas que como equipo pueden alcanzar..

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LIDERAZGO

APLICACIÓN DEL:



GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

“Un gran líder es el que puede ayudar a otros a descubrir su potencial por sí mismos”.

Bo Bennet

