

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**Liderazgo y Clima Organizacional en el contexto de la  
LOPCYMAT.**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad de  
Oriente como requisito para optar al título de Magíster en  
Ciencias Administrativas**

**Autor: Tomás González.**

**Barcelona. Marzo .2009**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
CONTEXTO DE LA LOPCYMAT.**

**Tutor: Dr. Lucas Gutiérrez.**

**Barcelona. Marzo 2009**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA  
LOPCYMAT.

Aprobación de los Jurados

Los abajo firmantes, miembros del jurado designado hacen constar que  
asigno a este trabajo de grado la calificación

**Aprobado por Unanimidad**

---

Dr. Lucas Gutiérrez  
TUTOR ACADÉMICO

---

Prof. Daysi Rodríguez.

---

Prof. Euclídes Gómez.

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de trabajos de grado “ Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo quien lo participara al Consejo universitario “

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Eli y a mi hija Carmen por su paciencia

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Oriente por permitirme continuar enriqueciendo mis principios y valores.

A Empresas Polar. Una organización con un alto compromiso con el desarrollo de nuestro país.

Al Profesor Dr. Lucas Gutiérrez. Tutor y guía de este trabajo gracias por su apoyo y constancia.

A mi esposa Eli y mi hija Carmen por sacrificar tantos fines de semanas y noches.

## CONTENIDO

RESOLUCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CAPITULO I .....	18
PROBLEMA .....	18
Planteamiento del Problema.....	18
1.2 Antecedentes seguridad laboral en Venezuela.....	19
1.3 Marco jurídico en Venezuela actual .....	21
1.4 Accidentes laborales y su impacto económico en Venezuela....	22
1.5 Formulación del problema.....	23
1.6 Objetivos.....	24
1.6.1 General.....	24
1.6.2 Específicos.....	24
1.7 Importancia y Justificación del tema.....	25
1.8 Alcance y Delimitaciones.....	28
1.9 Antecedentes de la investigación.....	29
1.10 Metodología de la investigación.....	33
1.10.1 Tipo de Investigación .....	33
1.10.2 Diseño de Investigación .....	33
1.10.3 Variables Operacionales.....	34
1.10.4 Unidad de análisis.....	35
1.10.5 Población.....	35
1.10. 6 Muestra.....	36
1.10.7 Tamaño de la Muestra.....	36
1.10.8 Técnicas de Análisis de datos.....	37

1.11 La Organización.....	38
1.11.1 Definición.....	38
1.11.2 Objetivos de la Organización.....	39
1.12 Liderazgo.....	40
1.12.1 Definiciones.....	40
1.12.2 El proceso de liderazgo.....	41
1.13 Clima Organizacional.....	42
1.13.1 Definiciones.....	42
1.14 Cultura Organizacional.....	42
1.14.1 Definiciones.....	42
1.15 Accidente Laboral.....	43
1.15.1 Definición.....	43
1.15.2 Factores que inciden en la generación de accidentes.....	43
Capítulo II.....	18
El Líder y la dirección de empresas.....	18
2.1 Administración y liderazgo.....	18
2.2 El proceso de administración.....	18
2.3 Habilidades de un gerente.....	48
2.4 Comportamiento administrativo efectivo.....	49
2.5 Diferencia entre liderazgo y gerencia.....	49
Capítulo III.....	51
El liderazgo y sus teorías.....	51
3.1 El movimiento de la administración científica.....	51
3.2 El movimiento de las relaciones humanas.....	52
3.3 Enfoque de los rasgos.....	53
3.3.1 Rasgos Comunes de los líderes.....	54
3.3.2 Características del desempeño eficaz.....	55
3.3.3 Rasgos negativos del liderazgo.....	56



3.4 La teoría X y la teoría Y. ....	58
3.4.1 Teoría X.....	58
3.4.2 Teoría Y.....	59
3.5 Enfoque de las actitudes.....	60
3.5.1 Los sistemas de administración de Rensis Likert.....	61
3.5.1.1 Sistema 1.....	62
3.5.1.2 Sistema 2.....	63
3.5.1.3 Sistema 3.....	63
3.5.1.4 Sistema 4.....	64
3.5.2 La Rejilla del Liderazgo .....	66
3.6 Liderazgo Transformacional.....	68
3.7 Teoría de la contingencia de Fred Fiedler .....	69
3.8 Teoría de House Mitchell.....	69
3.9 Liderazgo transaccional .....	70
3.10 Liderazgo situacional. ....	71
3.10.1 Comportamiento del líder según el liderazgo situacional. ..	72
3.10.1.1 El comportamiento de tarea, .....	72
3.10.1.2 El comportamiento de relación. ....	72
3.10.2 Estilos de Liderazgo. ....	73
3.11 Auto Liderazgo.....	75
3.12 Liderazgo en una organización inteligente.....	76
3.13 Liderazgo según Kotter .....	77
Capitulo IV .....	78
Clima Organizacional .....	78
4.1 Clima Organizacional.....	78
4.2 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert. ....	80
4.2.1 Variables que influyen en clima organizacional.....	81
4.2.2 Tipos de clima organizacional .....	81

4.2.2.1 Clima de tipo autoritario.....	82
4.2.2.2 Clima de tipo Participativo.....	82
4.3 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer .....	83
4.3.1 Dimensiones del Clima Organizacional.....	85
4.3.1.1 Estructura .....	85
4.3.1.2 Responsabilidad .....	86
4.3.1.3 Recompensa.....	86
4.3.1.4 Riesgo.....	87
4.3.1.5 Relaciones .....	87
4.3.1.6 Cooperación.....	87
4.3.1.7 Estándares de desempeño.....	88
4.3.1.8 Conflictos.....	88
4.3.1.9 Identidad.....	89
Capitulo V.....	90
Resumen del contenido de la LOPCYMAT y Costos Asociados en la empresa.....	90
5.1 Base Constitucional.....	90
5.2 Artículo 1. Objeto .....	91
5.3 Artículo 4. Ámbito.....	91
5.4 Entes de Gestión .....	92
5.4.1 Finalidad Entes de Gestión .....	93
5.5 Artículo 6.....	93
5.6 Artículo 39. Servicios de seguridad y salud en el trabajo (SSST).....	93
5.7 Artículo 40. Funciones de los servicios de seguridad y salud en el trabajo.....	94
5.8 Artículo 41. Delegados de prevención .....	95
5.9 Artículo 42. Atribuciones de los delegados de prevención.....	95
5.10 Artículo 46. Del Comité de Seguridad y Salud Laboral (CSSL).....	96

5.11 Artículo 69. Definición de Accidente de Trabajo.....	98
5.12 Artículo 70. Definición de Enfermedad Ocupacional.....	98
5.13 Artículo 118,119, 120 y 131. Responsabilidad y sanciones	99
5.13.1 Responsabilidades Administrativas .....	99
5.13.2 Responsabilidades Penales.....	100
5.14 Costos de la aplicación de la ley.....	100
5.15 Multas por incumplimiento de la LOPCYMAT .....	103
Capitulo VI.....	104
Evaluación del liderazgo en la empresa objeto de estudio. Cervecería Polar. Planta Oriente.....	104
6.1 Cervecería Polar C.A. - Planta Oriente.....	104
6.1.1 Breve descripción .....	104
6.1.2 Estructura organizativa .....	105
6.1.3 El área objeto de estudio. ....	106
6.2 Instrumento de Medición Liderazgo.....	107
6.3 Análisis específicos de los resultados.....	108
6.3.1 Recurso Línea 1.....	109
6.3.2 Recurso Línea 3.....	111
6.3.3 Recurso Línea 6.....	112
6.3.4 Recurso Línea 7.....	113
6.3.5 Recurso Línea 9.....	114
6.5.6 Recurso Línea 10.....	115
6.5.7 Recurso Técnicos. ....	116
6.4 Análisis general de los resultados .....	117
Capitulo VII.....	118
Evaluación del clima organizacional en la empresa objeto de estudio. Cervecería Polar. Planta Oriente .....	118
7.1 Instrumento de medición clima organizacional .....	118

7.2 Resultados de Clima Organizacional .....	121
7.2.1 Resultados Clima organizacional Línea 1. ....	121
7.2.2 Resultados Clima organizacional Línea 3. ....	123
7.2.3 Resultados Clima organizacional Línea 6. ....	126
7.2.4 Resultados Clima organizacional Línea 7. ....	129
7.2.5 Resultados Clima organizacional Línea 9. ....	131
7.2.6 Resultados Clima organizacional Línea 10. ....	134
7.2.7 Resultados Clima organizacional recurso Técnico.....	137
7.3 Análisis de resultados del Clima Organizacional. ....	141
7.3.1 Análisis Específico .....	141
7.3.2 Análisis general de resultados.....	145
Capitulo VIII.....	147
Conclusiones y recomendaciones. ....	147
8.1 Conclusiones .....	147
8.2 Recomendaciones .....	148
Bibliografía. ....	149
Anexos .....	155
METADATOS. ....	182

Índice de Figuras, Tablas, y Gráficos.	
Figura 1. Rejilla de Liderazgo	41
Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional	47
Figura 3. Estilos de Liderazgo. Liderazgo Situacional.	48
Figura 4. Factores que conforman el Clima Organizacional.	52
Figura 5. Organigrama Cervecería Polar. Planta Oriente. 2008	78
Figura 6. Estructura Organizativa Gerencia de Envasado. Cervecería Polar. Polar Planta Oriente.2008	79
Tabla 1. Costo de la aplicación de la LOPCYMAT. Francisco Rojas. 2007.	74
Tabla 2. Costos de la aplicación de la LOPCYMAT. Cervecería Polar. Planta Oriente.2008.	75
Tabla 3. Montos de las multas por incumplimiento de la LOPCYMAT. Borges y Lawton. 2007.	76
Tabla 4 a 10. Resultados de la Medición de Liderazgo. Cervecería Polar. Planta Oriente. 2008.	82
Tabla 11. Escala de Medición Clima Organizacional.	93
Tabla 12 a 46. Resultados de Medición Clima Organizacional. Cervecería Polar. Planta Oriente. 2008.	94
Grafico 1 a 21. Resultados de la Medición de Liderazgo. Cervecería Polar. Planta Oriente. 2008.	82
Grafico 22 a 49. Resultados de la Medición Clima. Organizacional Cervecería Polar. Planta Oriente. 2008.	94

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Liderazgo y Clima Organizacional en el contexto de la LOPCYMAT.

Autor: Tomás González.

Tutor: Dr. Lucas Gutiérrez.

Abril. 2009

## **RESUMEN**

Los trabajadores se encuentran con un cambio importante en su cultura de seguridad industrial con la aplicación de la LOPCYMAT y su reglamento. Se ha generado una perturbación adicional en la gestión del supervisor por cuanto en su interpretación recaen sobre él sanciones por omisión, en la ejecución y comunicación de las tareas diarias hacia los supervisados.

Las empresas deben considerar en su estructura de costos las inversiones en crear una filosofía de trabajo seguro y para minimizar el riesgo de ser sometidos a sanciones económicas que van desde multas en unidades monetarias hasta cierre temporal de la empresa.

El objetivo general de este trabajo es determinar el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional bajo la influencia de la LOPCYMAT, usando como marco metodológico una investigación de campo no experimental descriptiva transeccional, para medir la variable estilo de liderazgo se utiliza un instrumento basado en la teoría de liderazgo

situacional II propuesta por Ken Blanchard 1996. La variable clima organizacional esta basada en la teoría de Litwin y Stringer. 2003, adaptados los instrumentos a temas inherentes a la seguridad planteados por la LOPCYMAT.

Para el caso de estudio se manifiestan dos estilos de liderazgos primarios que son el orientador (entrenador) y el de apoyo.

El clima organizacional en el área objeto de estudio esta entre bueno y muy bueno en la gerencia de envasado de Cervecería Polar. Planta Oriente.

Palabras Clave: Liderazgo, Clima Organizacional, LOPCYMAT, Estilos de Liderazgo, Instrumentos de Medición, Empresas.

## INTRODUCCIÓN

Brindar un ambiente y condiciones de trabajos dignas y seguras deben ser parte de los compromisos claves de toda organización. En la actualidad existe en Venezuela una base legal que dicta las normas a cumplir en el tema de seguridad y salud laboral denominada Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, conocidas por sus siglas LOPCYMAT.

Las motivaciones para la escogencia del tema obedecieron a su impacto en la relación supervisor, supervisado, donde ahora el supervisor debe mostrar herramientas claves en su liderazgo para influir en el equipo para el logro de los objetivos dentro de un ambiente pleno de salud y seguridad en el trabajo.

El impacto de la aplicación de esta ley sobre el liderazgo del supervisor y el impacto sobre el clima organizacional, así como, una medición de ambas variables son objetivos del presente trabajo de investigación.

Definitivamente no existe un solo estilo que garantice el éxito de la gestión sino usar el estilo adecuado dependiendo de la situación. El trabajo en equipo en un ambiente de respeto y armonía logran un clima organizacional bueno dentro de una cultura de seguridad orientada a la prevención.

El contenido esta estructurado en nueve capítulos y una lista de anexos. El capítulo I. Presenta el planteamiento del problema, los antecedentes, conceptos y metodología utilizada. El capítulo II. Estudia la relación Gerencia, Administración y liderazgo. El III capítulo corresponde al liderazgo y sus diversas teorías.. El capítulo siguiente, es decir el IV trata sobre las teorías de clima organizacional más relevantes.. La LOPCYMAT su



objeto y contenido más importantes, también se muestra los costos estimados en la aplicación y las multas asociadas al no cumplimiento, se presentan en el V capítulo. En los capítulos VI y VII se analizan los resultados de las mediciones realizadas tanto de los diversos estilos de liderazgo presentes en el rol del supervisor y el clima presente en el momento de hacer el estudio. El capítulo VIII están las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema.**

Según Cavassa Cesar. 2007. Durante la revolución industrial se produjo un incremento de accidentes y enfermedades laborales como consecuencia de la aparición de la fuerza de vapor y la mecanización. En 1871 el cincuenta por ciento de los trabajadores moría antes de los veinte años, debido a accidentes y a las pésimas condiciones de trabajo.

El trabajo, tal como se lo considera hoy resulta imprescindible para una vida saludable, tanto por la retribución económica, como por el hecho social que contribuye a la realización de la persona y al progreso de la comunidad. Pero este aspecto positivo puede acompañarse de otro negativo: las alteraciones del estado de salud derivadas de las condiciones y medio ambiente de trabajo en las que se desarrolla. En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo (OIT), constituye el organismo rector y guardián de los principios e inquietudes referentes a la seguridad del trabajador en todos los aspectos.

Muchos países siguen sin contar con sistemas eficaces para el registro y la notificación de los accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo.

Según el informe VI 91 reunión año 2003(1) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1999, ocurrieron en todo el mundo más de

1.000.000 de muertes cada año por causas asociadas al trabajo (accidentes de tránsito 990.000, conflictos bélicos 502.000, delincuencia 563.000, VIH/sida 312.000). En igual período se producen 250 millones de accidentes de trabajo y 160 millones de nuevos casos de enfermedades profesionales. Cada año, 12.000 niños mueren por accidentes de trabajo.

(1) Informe VI 91 reunión de la OIT año 2003. Disponible:

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc91/pdf/rep-vi.pdf>.

[consulta 2008.Junio 15]

La constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)(1), establece el principio de protección de los trabajadores respecto a las enfermedades ocupacionales y de los accidente de trabajo. Sin embargo para millones de trabajadores esto se sitúa lejos de la realidad

El 4% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial es el costo estimado actual (equivalente al PIB de África). Sólo el 10% de la Población Económicamente Activa (PEA) en países en desarrollo tiene cobertura específica para los problemas de salud en el trabajo. (1).

Los empleadores tienen que hacer frente a costosas jubilaciones anticipadas y elevadas primas de seguro, además del sufrimiento causado, tanto a los trabajadores como a sus familias.

## **1.2 Antecedentes seguridad laboral en Venezuela**

Según Avilez José.2003. .Para el año 1608 ya se da otro gran paso para la consolidación de la higiene y seguridad industrial, al crearse las ordenanzas de las indias, la cual era destinada a la protección de la vida y la salud de los indios.

En estas ordenanzas se regulaba el horario de trabajo dependiendo de la actividad que realizara, también se les establecía responsabilidad a los dueños de los indios de velar por el perfecto estado integral de estos, y se comienzan a realizar inspecciones, lo que nos habla de una cultura ya avanzada en el tema de seguridad industrial a nivel mundial.

Pero en 1905 (Bibliografía Citada) que se comienza a dar los primeros pasos en Venezuela cuando se crea un artículo especial sobre los riesgos profesionales en el código de política del estado Táchira.

De aquí partió la creación de una ley de sociedades cooperativas y una ley de talleres y establecimientos públicos que determino las primeras normas que garantizaban el bienestar de las personas que laboraban para el año 1917, entre estas normas se regularizó y los días feriados.

(1) Temas comprendidos en las normas internacionales del trabajo.  
Disponible:

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Subjects/Occupationalsafetyandhealth/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Subjects/Occupationalsafetyandhealth/lang--es/index.htm) [Consulta 2008.Julio 13]

Para el año 1920 (Bibliografía Citada) se crea la primera ley del trabajo en Venezuela, esta realmente no establecía una verdadera legislación en lo que respecta a la prevención de accidentes; pero para el año 1936 con la promulgación de una nueva ley del trabajo si se comenzaron a establecer verdaderas leyes sobre la prevención de accidentes.

En esta ley de seguros sociales se establecen indemnizaciones por enfermedades, maternidad (incluyendo permisos pre y post-natal),

accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y vejes a sobrevivientes, invalidez y paros forzosos.

Estas leyes de seguros sociales fueron apoyadas por otros organismos como el ministerio del trabajo y el Consejo Venezolano de Prevención de Accidentes que fue fundado con el año 1959, cuyo objetivo principal es la estimulación y promoción de técnicas que ayuden a la disminución de accidentes para crear un medio ambiente de trabajo seguro para sus empleados, obreros, visitantes y de todas las personas que estén en contacto con el medio ambiente de trabajo.

En el año 1955 se creó una sección en el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, esta sección fue llamada sección de higiene ocupacional, la cual está adscrita a la división de Ingeniería Sanitaria.

Para el año 1963 es elaborado el reglamento de la ley del trabajo.

Para el año 1967 se promulga la nueva ley de Seguro Social Obligatorio.

En el año 1968 se decreta el reglamento de las condiciones de higiene y seguridad industrial, este reglamento tendría una vigencia de unos 5 años ya que fue reformada para el año 1973. (Bibliografía Citada)

### **1.3 Marco jurídico en Venezuela actual**

En Venezuela la constitución nacional en su artículo 87 establece " Todo patrono ó patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad higiene y ambiente de trabajo adecuados. El

estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

La ley orgánica del trabajo tendría otra reforma en el año 1990 y luego se reformaría nuevamente por última vez en el año 1997 según la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5152.

Ley Orgánica de Prevención y Condiciones del Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) promulgada en 1986 y reformada el 2005, así como su reglamento promulgado en Diciembre 2006. El órgano ejecutor es el Instituto Nacional de Prevención Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) creado en 2002 .

([http://www.inpsasel.gov.ve/moo\\_medios/sec\\_inpsasel.html](http://www.inpsasel.gov.ve/moo_medios/sec_inpsasel.html). [Consulta 2008. Mayo 12])

#### **1.4 Accidentes laborales y su impacto económico en Venezuela.**

Según cifras del INPSASEL en el 2005 ocurrieron en Venezuela 8308 accidentes con 95 muertes y el 2006 fueron 34.202 accidentes y 224 muertes.

[http://www.inpsasel.gov.ve/moo\\_medios/sec\\_estadisticas.html](http://www.inpsasel.gov.ve/moo_medios/sec_estadisticas.html)

[Consulta 2008. Mayo 18])

Entre 2005 y 2007 los trabajadores del complejo refinador de paraguana. PDVSA, sufrieron 600 accidentes laborales de acuerdo con las estadísticas de la Dirección Estatal de Salud Laboral del Edo Falcón dependencia del INPSASEL. Durante el 2005 y 2006 ocurrieron siete semanales y se contaron 8 fallecimientos en 10 meses.

Riera Eva. (2008. Feb. 24) Diario El Nacional. Ciudadanos Pág. 14.

Según reportes del INPSASEL región Nor-Oriental en el 2008 se han reportados 70 accidentes laborales de los cuales 10 fueron mortales. Astudillo, Andrés. ( 2008. Feb. 29). Diario El Tiempo. Pág. 7.

Estos datos demuestran la importancia de crear una verdadera cultura de seguridad laboral en Venezuela, que actualmente no existe y requiere el compromiso de todos los involucrados en lograr mejorar estas cifras.

### **1.5 Formulación del problema.**

¿Como impacta la aplicación de la LOPCYMAT el rol del supervisor en una industria del sector Alimentos y Bebidas?

¿Qué teorías de liderazgo se pueden asociar al trabajo del supervisor?

¿Que teorías sobre clima organizacional aplican en la industria del sector Alimentos y Bebidas ?

¿Cómo medir el estilo de liderazgo predominante entre los supervisores objetos de estudio?

¿Cómo medir impacto sobre el clima organizacional con la aplicación de la LOPCYMAT y la influencia del supervisor?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 General.**

Determinar el impacto del liderazgo supervisorio sobre el clima organizacional bajo la influencia de la LOPCYMAT.

### **1.6.2 Específicos.**

Conocer los elementos fundamentales que contiene la LOPCYMAT, que impactan sobre la rol del supervisor.

Conocer los fundamentos de las teorías de liderazgo seleccionadas.

Conocer los fundamentos de las teorías de sobre Clima Organizacional.

Determinar los estilos de liderazgo predominante en el cuerpo de supervisores objetos de estudio.

Medir el clima organizacional con la aplicación de la LOPCYMAT y la influencia del supervisor en el área objeto de estudio



### **1.7 Importancia y Justificación del tema.**

La Constitución de la OIT, al igual que la Constitución Nacional establece el principio de protección de los trabajadores respecto de las enfermedades y de los accidentes del trabajo. Sin embargo para millones de trabajadores esto se sitúa lejos de la realidad. Según estimaciones de la OIT cada año unos 160 millones de personas sufren enfermedades relacionadas con el trabajo y cada año se producen 270 millones de accidentes laborales mortales y no mortales vinculados con el trabajo. El sufrimiento causado y las pérdidas materiales son incalculables.

Temas comprendidos en las normas internacionales del trabajo

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Subjects/Occupationalsafetyandhealth/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Subjects/Occupationalsafetyandhealth/lang--es/index.htm) [Consulta 2008.Julio 13]

La aplicación de la LOPCYMAT esta orientada a la creación de una cultura de la seguridad y salud preventivas, la promoción y el desarrollo de instrumentos pertinentes.

La industria de alimentos y bebidas son organizaciones donde el factor humano es clave para lograr los objetivos organizaciones, son empresas que tienen más de 700 trabajadores (1) en forma directa con los cuales se debe mantener una relación de mutuo beneficio que permitan a la empresa su permanencia en el tiempo y el trabajador mantenga una alta calidad de vida.

(1)Cervecería Polar. Planta oriente. Coordinación de Gestión de Gente. Entrevista. Mayo 2008.

El supervisor de línea tiene como tarea el comunicar y ejecutar las actividades que permitan lograr los resultados esperados según el plan

estratégico, brindar la información necesaria sobre las desviaciones existentes y proponer correctivos. La tarea fundamental del supervisor esta en la capacidad de influir sobre los trabajadores a través de su estilo de liderazgo para realizar las tareas con la eficacia y eficiencia con las cuales fueron planificadas.

La aplicación de la LOPCYMAT y su reglamento a generado una perturbación adicional en la gestión del supervisor por cuanto en su interpretación recaen sobre el supervisor sanciones por omisiones en la ejecución y comunicación de las tareas diarias hacia los supervisados, a su vez el trabajador puede usar esta ley para perturbar su liderazgo por medios directos ó indirectos.

El supervisor debe conocer y aplicar herramientas que redunden en el trabajo seguro incluyendo la seguridad como valor en la cultura organizacional, actuando en la búsqueda de lograr el compromiso del trabajador con los resultados.

Según un estudio realizado por Márquez Lud y Avellán Marielba publicado en la revistas debates del IESA (Enero-Marzo 2008), el líder venezolano es percibido como un líder analítico y estructurado, participativo pero no muy sensible a las necesidades de los otros, negociador pero no persuasivo, capaz de generar lealtades pero no de inspirar a sus colaboradores.

La forma de liderar el supervisor a su equipo tiene un impacto clave sobre el clima organizacional y este a su vez sobre los resultados, un estilo de liderazgo sin compromisos con la salud y seguridad del trabajador

genera un clima negativo poco favorable para motivar al equipo hacia el logro de los objetivos.

### **1.8 Alcance y Delimitaciones.**

Este estudio tiene como alcance determinar el impacto del liderazgo de supervisores operativos sobre el clima organizacional bajo la aplicación de la LOPCYMAT, en Cervecería Polar Planta Oriente. En la Gerencia de Envasado empresa ubicada en la zona industrial Los Montones de Barcelona Estado Anzoátegui se estudia a una población de 270 operadores y técnicos y 25 supervisores de línea durante el periodo Julio 2007 y Julio 2008.

### **1.9 Antecedentes de la investigación.**

Para la realización de la presente investigación se hizo la revisión de una serie de trabajos previos relacionados con el objeto de estudio los cuales servirán de antecedentes.

Guerra Lili. (Abril.2006). Barcelona. Universidad de Oriente.

Clima organizacional de los departamentos de recursos humanos, planificación de ventas y administración de la empresa cervecería polar de oriente, c.a agencia las garzas ubicada en BARCELONA, estado Anzoátegui.

El estudio tiene como finalidad determinar si existe un buen clima organizacional en los departamentos de recursos humanos, planificación de ventas y administración de la empresa Cervecería Polar de Oriente C.A, agencia Las Garzas ubicada en Barcelona, Edo. Anzoátegui, además consta de diversas dimensiones como lo es liderazgo, competencia, resistencia al cambio y motivación, los cuales fueron tomados en el contenido del trabajo como base para el desarrollo de esta investigación para lo cual se utilizo una investigación descriptiva y de campo, aplicándose un instrumento de 19 preguntas y una muestra de 33 personas, se procedió al procesamiento de los datos por medio de cálculos estadísticos en frecuencias y análisis cuantitativo utilizando el paquete estadístico SPSS para Windows versión 11.5 donde se aplico el método de Alpha Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento el cual arrojó un resultado 0.776 que se encuentra entre el rango de 0.5 a 1 lo cual indica que el instrumento es confiable, el resultado final muestra que en la empresa Polar de Oriente el clima organizacional es elevado con un 79,7 %.

Marín Marielvi. Caracas Noviembre 2003. Universidad Católica Andrés Bello.

Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico.

Uno de los grandes retos de la gestión de recursos humanos radica en crear herramientas mediante las cuales el personal puede llegar a comprometerse con la organización e integrarse en el proyecto de la empresa para así obtener beneficios a lo largo del camino. El compromiso organizacional es un mecanismo para analizar lealtad y vinculación de los trabajadores con la organización.

El objetivo de la investigación es detectar la relación del clima percibido por los trabajadores con el compromiso que estos muestran con la organización. Es importante dentro de la empresa conocer el ambiente que predomina en ellas, como un factor intrínseco que podría hacer variar la identidad por parte de los colaboradores.

Orellana Isabella y Tatonetti Caterina. Caracas Julio 1997 Universidad Metropolitana. Caracas.

Diagnostico del clima organizacional de una empresa de consumo masivo caso: Colagate-Palmolive.

El presente trabajo se basa en el diagnostico de Clima organizacional de una empresa de consumo masivo, medido a través de la percepción que

poseen los empleados de las dimensiones que conforman el clima organizacional.

Dichas dimensiones fueron establecidas de acuerdo a los problemas que presentaba la empresa siendo las mismas: liderazgo, motivación, comunicación, estructura, planificación, evolución del desempeño, remuneración y entrenamiento.

Un diagnóstico de esta naturaleza, permite a la organización detectar sus puntos débiles para poder implementar medidas de acción que los transformen en fortalezas y reforzar las que ya posee.

Aquique Mariela y Oliveros Aury. Caracas Julio 1993 IESA.

El liderazgo en la empresa Venezolana: Dos casos de estudio.

En nuestro país las investigaciones sobre liderazgo han sido escasas y prácticamente inexistentes, razón por la cual nos hemos propuesto hacer una exploración, en dos empresas venezolanas, sobre el estilo de liderazgo de la persona que ha hecho posible su éxito.

La metodología utilizada consiste, en primer lugar, en la descripción y análisis de evolución de las teorías de liderazgo que han sido planteadas a lo largo del tiempo, de manera de sentar una sólida base teórica que facilite el estudio de los casos. En segundo lugar, la descripción de dos casos en los que se hace referencia a las empresas, a los logros alcanzados y al papel que ha desempeñado el líder dentro del proceso de cambio. Por último, se efectúa el análisis y la confrontación de los resultados obtenidos haciendo especial énfasis en el enfoque de la teoría de Bolman y Deal.

Omedas Antonio y Sevieck Julio (1999.Junio). IESA.

Cuatro estilos de liderazgos en Venezuela.

Este trabajo replica y compara en el ámbito de la gerencia venezolana, el estudio de Bolman y Deal (1991) titulado “ Leadership and Management Effectiveness: A multi-Frame, Multi-Sector Analysis”. La teoría de los autores propone la existencia de cuatro perspectivas organizacionales y cuatro maneras de orientar el liderazgo: estructural, de recursos humanos, política y simbólica. Cada dimensión tiene una visión diferente sobre el funcionamiento de las organizaciones. Se propone un enfoque multidimensional de la gerencia, para el análisis y solución de situaciones organizacionales, el cual aumenta las opciones en la toma de decisiones

La mayoría de los gerentes (90 por ciento) tiende a usar como máximo dos perspectivas para enfocar y analizar situaciones organizacionales, mientras que solamente uno de los gerentes utilizó cuatro enfoques.

El análisis del uso de las perspectivas ante incidentes críticos revela que la perspectiva estructural fue la más utilizada (83%) seguida por la política (45%) la de recursos humanos (32%) y por ultimo la simbólica (25%).



## **1.10 Metodología de la investigación**

### **1.10.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es descriptiva.

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo se ubica en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias Fidias. 2006.)

La investigación es no experimental transeccional descriptiva, ya que se realizan observaciones en un momento único de tiempo (Transeccional) y recolectaran datos que describan cada variable. (Sampieri R. Fernández C. y Baptista L. 2003).

### **1.10.2 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es de campo.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular ni controlar variable alguna. (Arias Fidias. 2006).

### 1.10.3 Variables Operacionales.

#### Definición de variable

Es una característica ó cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación (Arias Fidas,. 2006).

Según su naturaleza las variables pueden ser Cuantitativas se expresan en valores y cualitativas son característicos ó atributos que se expresan en forma verbal, mediante palabras.

Según el grado de complejidad las variables pueden ser simples ó complejas.

Las simples se manifiestamente directamente a través de un indicador ó unidad de medida, las complejas se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo. En el caso de estudio las variables son cuantitativas simples.

#### Definición de Dimensión

Una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis ó descomposición. Sampieri R. Fernández C. y Baptista L. 2003).

#### Definición de Indicador.

Un indicador es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones. Sampieri R. Fernández C. y Baptista L. 2003).

En el presente estudio se consideran las siguientes variables

Clima Organizacional.

Estilos de Liderazgo.

#### **1.10.4 Unidad de análisis.**

La unidad de análisis la define Sampieri R. Fernández C. y Baptista L. 2003.

como los sujetos, objetos, eventos o contextos de estudio. Para la investigación propuesta dicha unidad esta conformada por los supervisores de operaciones, mantenimiento mecánico, mantenimiento eléctrico y sus respectivas cuadrillas de operadores y técnicos, adscritos a la gerencia de envasado de Cervecería Polar Planta Oriente.

#### **1.10.5 Población.**

Definida por Sampieri R. Fernández C. y Baptista L. 2003. Como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Definiremos dos poblaciones una comprende a 25 supervisores y la otra a 270 operadores y técnicos nomina fija, para el mes de Junio 2008.

### **1.10. 6 Muestra.**

La muestra es en esencia un subgrupo de la población. Sampieri R. Fernández C. y Baptista L. 2003). La muestra de la investigación es probabilística porque según el mismo autor mencionado, estas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población.

### **1.10.7 Tamaño de la Muestra.**

Para la población que comprenden los supervisores por ser esta menor a 30, el tamaño de la muestra será igual a la población es decir la muestra es 25.

Para la población de operadores y técnicos el tamaño de la muestra se obtiene siguiendo la sugerencia de Sampieri R. Fernández C. y Baptista L. 2003). de usar el software encartado en su libro, denominado STATS (Estadística). Los datos de entrada son:

Tamaño del Universo: 270

Error máximo aceptable: 8

Porcentaje estimado de la muestra: 50

Nivel deseado de confianza: 95

Tamaño de la muestra: 96,6846, redondeando nos queda 97.  
(Ver Anexo # 1)

### **1.10.8 Técnicas de Análisis de datos.**

Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences. Traducción. Paquete estadístico para las ciencias sociales) para Windows versión 11.5., este programa de computación facilitó el cálculo de la confiabilidad de los instrumentos con el método Alpha Cronbach, la estadística descriptiva y análisis de cada variable.

## **1.11 La Organización**

### **1.11.1 Definición.**

Según Chiavenato Idalberto.2000. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos ó más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse.
- 2.- Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- 3.- Desean obtener un objetivo común.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de ayer y posiblemente de las de mañana. Las organizaciones varían de acuerdo al tipo de actividad y tecnología diferentes para producir bienes y servicios. Además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentas variadas restricciones y contingencias y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos.

Senge Peter.1992. Da una aproximación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico. Básicamente, enfoca su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche al

máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia objetivos comunes.

Senge define a este tipo de organizaciones como inteligentes, ya que en ellas sus recursos humanos expanden continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando una alta disposición de aprender más rápidamente que sus competidores, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con ello, considera que no hay organización inteligente sin visión compartida, ya que sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras. En cambio, la visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos... La excelencia de la meta induce nuevas formas de pensar y actuar.

### **1.11.2 Objetivos de la Organización.**

Para Chiavenato Idalberto.2000. Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significante.

Kast y Rosenzweig. 1988. Lo definen como los propósitos y condiciones deseados que la organización busca como identidad individual. Ejemplos de objetivos son lograr la permanencia en el tiempo, la satisfacción plena de todos los que interactúan clientes, proveedores y trabajadores, participación de mercado, liderazgo tecnológico e innovación.

Para una organización los objetivos es una situación deseada que debe alcanzarse.

## **1.12 Liderazgo**

### **1.12.1 Definiciones.**

Según Kast F. y Rosenzweig J. 1988. Es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido un grupo y lo motiva hacia sus objetivos

Para Ivancevich J, Lorenzi P y Skinner S. 1997. Es el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización.

Hersey P ., Blanchard K. , y Johnson D.1998. Es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación.

Senge Peter. 1992. La función de un líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas, y desarrollar su dominio de las disciplina de aprendizaje. Esto constituye una nueva tarea para la mayoría de los gerentes experimentados, muchos de los cuales llegaron a la cima por su aptitud para tomar decisiones y resolver problemas, no por su aptitud para instruir a otros y ayudarles a aprender.

Kotter John.1999. El liderazgo es manejar el cambio. Alcanzar grandes visiones siempre requiere una explosión ocasional de energía. La motivación y la inspiración energizan a la gente, no empujándola en la dirección correcta



como lo hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo esa necesidad básica humana de alcanzar objetivos, una sensación de pertenencia, reconocimiento, autoestima de controlar la propia vida y de poder vivirlas conforme a los propios ideales.

El liderazgo es lograr que las personas obtengan resultados cuando el líder no esta presente.

### **1.12.2 El proceso de liderazgo.**

Kast F. y Rosenzweig J. 1988. El liderazgo es un proceso interactivo que se desarrolla con el tiempo. Las personas con un saldo positivo de influencia surgen como lideres en situaciones no estructuradas y los líderes formales son nombrados en puestos de autoridad en las organizaciones.

Las relaciones líder-seguidor son reciprocas y se desarrollan por medio de transacciones interpersonales. Las relaciones positivas permiten que la influencia circule en ambos sentidos en los momentos en que así se requiere.

## **1.13 Clima Organizacional.**

### **1.13.1 Definiciones.**

Goncalves Alexis. 2000.Citado por Marín Marielvi.2003. Define clima organizacional como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Stephen Robbins.1999. Citado por Marín Marielvi. 2003. Define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

## **1.14 Cultura Organizacional.**

### **1.14.1 Definiciones**

Chiavenato Idalberto (2000) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

Serna Humberto (2006) “La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”

La cultura organizacional es todo lo que el hombre hace dentro de una organización, tanto en comportamiento como el manera de actuar ante las situaciones planteadas a lo largo de su desarrollo en la empresa.

## **1.15 Accidente Laboral.**

### **1.15.1 Definición**

Según Cavassa Cesar. 2007. Es un acontecimiento imprevisto, incontrolado e indeseable que interrumpe el desarrollo normal de una actividad. Es una combinación de riesgos físicos y error humano.

### **1.15.2 Factores que inciden en la generación de accidentes.**

Factores humanos: Psicológicos, fisiológicos, sociológicos y económico.

Factores Técnicos: La organización.

Estos factores causan el accidente una vez producido el disfuncionamiento en cualquiera de ellos.

Los elementos cuyo disfuncionamiento origina el accidente y/ó enfermedad ocupacional se agrupan en:

El individuo.

La tarea.

Material y equipo.

Medio ambiente ó lugar de trabajo

Entorno.

## **CAPITULO II**

### **EL LÍDER Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

#### **2.1 Administración y liderazgo.**

Hersey P., Blanchard K. , y Johnson D.1998. Definen la administración como el proceso de trabajar con y por medio de los individuos y otros recursos (equipo, capital, tecnología) para alcanzar metas organizacionales.

La administración eficaz de las organizaciones desciende hasta el proceso de influencia de uno a uno ó de uno en un grupo.

#### **2.2 El proceso de administración.**

Las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar son en cualquier estudio de administración. Estas funciones constituyen el proceso de administración son primordiales sin importar la organización ni el nivel de la administración que nos ocupe. Como afirma Harold Koontz y Cyril O'Donnell citados por Hersey P. , Blanchard K. , y Johnson D.1998. "Al actuar en su capacidad administrativa, presidentes, jefes, capataces, supervisores, decanos hacen lo mismo. Como administradores, en parte están comprometidos a hacer las cosas con y por la gente". En el mundo de nuestros días, hasta los hogares bien llevados aplican las funciones administrativas.

Planear requiere establecer los objetivos y las metas de la organización y a trazar mapas de trabajo que muestran el cumplimiento

Organizar una vez hecho los planes organizar adquiere sentido. Consiste en reunir los recursos de la manera más eficaz para alcanzar las metas.

Dirigir es comunicar el plan y conducir la ejecución, influye en la eficacia con la que la organización logrará las metas.

Controlar es la retroalimentación de los resultados y el seguimiento para comparar los logros con los planes y realizar los ajustes necesarios

Según Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998 Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa del logro de los resultados y la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica de entradas y las salidas. La eficiencia es la relación entre costos y beneficios enfocado en la mejor manera de hacer las cosas. La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia.

Cuando el gerente se preocupa por hacer correctamente las cosas transita hacia la eficiencia, cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Según Hammer M. y Champy J.. 1994. El papel principal del líder en la reingeniería es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica al todo el

personal el sentido de propósito y de misión. De las convicciones y el entusiasmo del líder la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el viaje a lo desconocido

El liderazgo no es solo cuestión de posición sino también de carácter. Ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder de reingeniería.

Senge Peter.1992. Nos presenta en La Quinta Disciplina una aproximación a la teoría de las organizaciones abiertas al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento sistémico. Básicamente, enfoca su análisis hacia la descentralización del papel del liderazgo dentro de las empresas, de tal manera que se aproveche al máximo el talento de la gente para trabajar productivamente hacia objetivos comunes.

Senge define a este tipo de organizaciones como inteligentes, ya que en ellas sus recursos humanos expanden continuamente sus capacidades para crear los resultados esperados, demostrando una alta disposición de aprender más rápidamente que sus competidores, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con ello, considera que no hay organización inteligente sin visión compartida, ya que .sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras. En cambio, la visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos... La excelencia de la meta induce nuevas formas de pensar y actuar.

### 2.3 Habilidades de un gerente

Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998. Definen tres habilidades básicas que debe tener un gerente.

Habilidades técnicas. La capacidad de aprovechar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de tareas concretas.

Habilidad humana. La capacidad y el juicio para trabajar con y por medio de la gente, la comprensión de la motivación y la aplicación de un liderazgo eficaz.

Habilidad conceptual. La capacidad de entender las complejidades de toda la organización. Este conocimiento le permite actuar de acuerdo con los objetivos globales de la organización.

La mezcla apropiada de estas habilidades varía conforme el individuo progresa en la administración de la supervisión a los puestos de alta gerencia.

El grado de habilidades técnicas y conceptuales necesarias varía con cada nivel, por su parte la habilidad humana es crucial en todos los niveles.

Las habilidades interpersonales y de liderazgo son importantes para avanzar en las organizaciones. Sin embargo, un enfoque típico en las organizaciones es promover gente con habilidades técnicas a posiciones de administración donde las relaciones interpersonales y de liderazgo son más importantes para el éxito que el conocimiento y la destreza técnica. Los supervisores de primera línea podrían requerir habilidades técnicas y de hecho



podrían avocarse a realizar el trabajo, sin embargo facilitar las relaciones intergrupales es clave para realizar el trabajo y lograr las metas.

En los niveles organizacionales más elevados, la filosofía y el estilo administrativo afecta a más personas. La atención se enfoca en coordinar tanto grupos como individuos. Una buena parte se dedica a resolver conflicto entre departamentos y divisiones interdependientes y a coordinar esfuerzos.

#### **2.4 Comportamiento administrativo efectivo.**

Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998 Describen las prescripciones simplistas, cura todo, seguramente no serán efectivas. Administrar con eficiencia requiere un trabajo duro y consciente. No existen técnicas para todo uso que conduzcan al éxito, ni magia para eliminar la incertidumbre, ni atajos para un mejor desempeño. El conocimiento y la destreza deben ser templados con la experiencia. Todo administrador debe descubrir qué enfoque funciona para una situación particular, y que ajustes deben hacerse en una situación diferente. Puede ser engañoso prescribir métodos o conductas específicas sin un entendimiento muy amplio de una situación particular.

#### **2.5 Diferencia entre liderazgo y gerencia**

Para Kotter John. 1999. Gerenciar es manejar la complejidad. Los procedimientos y prácticas de la gerencia responden en gran medida a uno de los más significativos fenómenos del siglo XX, el surgimiento de las grandes organizaciones. Sin una buena gerencia, las empresas más complejas tienden a la anarquía, hasta el punto de poner en peligro su propia existencia. Una buena dirección brinda un cierto grado de orden y coherencia a dimensiones claves como la calidad y el rendimiento económico de los productos. Liderar por el

contrario es manejar el cambio. Parte de la razón por la que el liderazgo ha cobrado tanta importancia que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que establecer el rumbo no es nunca lo mismo que planear. La planeación es deductiva por naturaleza, señalar el rumbo es inductivo. Los líderes reúnen una amplia serie de datos y busca en ello eslabones que puedan explicar las cosas. Señalar el rumbo no se traduce en planes sino en visión y estrategias.

De acuerdo con este planteamiento, Kotter considera que una organización tradicional de tipo burocrático no posee líderes ya que tiene innumerables niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que hacen muy difícil el desarrollo del potencial de liderazgo particular; situación ésta que contrasta con las nuevas realidades impuestas por el proceso globalizador y las transformaciones de los mercados, las cuales requieren un mayor número de personas desarrollando funciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no sólo necesitarán administrar con competencia, sino ejercer dotes de liderazgo en sus correspondientes áreas de actividad.

En líneas generales, Kotter nos plantea que el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional, reside en el hecho de que la mayor parte de las empresas concentran un 80 % de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20 % en el liderazgo, lo cual choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no es cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino el convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las principales transformaciones dentro de la organización.

## **CAPITULO III**

### **EL LIDERAZGO Y SUS TEORÍAS**

Muchos distinguidos autores e investigadores han contribuido al rico legado del liderazgo moderno. Sin los visionarios de las generaciones pasadas, nos faltarían los conocimientos que hoy poseemos cuando repasamos estas contribuciones desde el punto de vista del presente, no debemos precipitarnos a criticar sus empeños y sus planteamientos, pues probablemente fueron viables en su tiempo.

#### **3.1 El movimiento de la administración científica**

Frederick Winslow Taylor.1903. Citado por Hersey P ., Blanchard K. , y Johnson D.1998. La base de su administración científica era de naturaleza tecnológica. Se creía que la mejor manera de aumentar la producción era mejorar las técnicas y los métodos que aplicaban a los trabajadores. En consecuencia se ha interpretado que Taylor consideraba a la gente como instrumentos o maquinas que debían ser manipuladas por sus líderes. Aceptado este planteamiento otros teóricos de la administración científica que se formaran organizaciones tan racionalmente planeadas y ejecutadas como fuera posible para ser mas eficiente la administración y, por ende, aumentar la producción. La gerencia debía desligarse de los asuntos humanos y las emociones. El resultado era que los trabajadores tenían que adaptarse a la gerencia y no esta a aquellos.

Para analizar este plan, Taylor inició sus estudios de tiempos y movimientos para analizar las tareas en el trabajo y mejorar el desempeño en todos los aspectos de la empresa. Una vez que los puestos fueran

reorganizados en términos de eficacia, se satisfacerían los intereses económicos de los trabajadores mediante los diversos planes de incentivos (producción a destajo, o de pago por pieza, y otros).

En la administración científica, o teoría clásica la función del líder era imponer y fortalecer criterios de desempeño para cumplir con las metas de la organización. Su principal objetivo eran las necesidades de la empresa y no las del individuo.

### **3.2 El movimiento de las relaciones humanas**

Elton Mayo. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998. En los años veinte y a comienzos de los treinta la tendencia inaugurada por Taylor fue reemplazada por los movimientos de relaciones humanas iniciado por Elton Mayo y sus colaboradores, quienes argumentaban que, además de hallar los mejores métodos tecnológicos para aumentar la producción era bueno para la administración que se asomara a los asuntos humanos. Se argüía que los verdaderos centros de poder eran las relaciones personales que se establecían en las unidades de trabajo. El estudio de estas relaciones era la más importante consideración de la administración y del análisis de la organización. Ésta debía ser erigida alrededor de los trabajadores y había de tener en cuenta sus sentimientos y actitudes.

De acuerdo con la teoría de las relaciones humanas, la función del líder era facilitar la cooperación de los seguidores para alcanzar crecimiento personal y su desarrollo. A diferencia de la teoría de la administración científica, su principal preocupación eran las necesidades del individuo, y no las de la organización.

En esencia, pues, el movimiento de la administración científica subraya la preocupación por la tarea (producción), mientras que la corriente de las relaciones humanas insistía en los intercambios personales (gente). Desde que se manifestó el conflicto entre estas dos escuelas, el reconocimiento de ambas preocupaciones ha caracterizado a las obras de liderazgo.

Si nos concentramos específicamente en el liderazgo, encontramos que sus acercamientos básicos han pasado por tres fases dominantes: de los rasgos, de las actitudes y de las situaciones.

### **3.3 Enfoque de los rasgos**

Antes de 1945 según Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998, el acercamiento más común al estudio del liderazgo se concentraba en sus rasgos per se y sugería que ciertas características, como la energía física y el don de gente, eran esenciales para un liderazgo eficaz. Se creía que estas cualidades personales inherentes, al igual que la inteligencia, se podían transferir de una situación a otra, y puesto que no todos los individuos las poseían, aquellos que gozaran de ellas podrían llegar a ser considerados como líderes. En consecuencia, este acercamiento parece cuestionar el valor de los individuos entrenados para ocupar puestos de liderazgo. Implica que si descubrimos cómo identificar estas cualidades (que son innatas), podremos distinguir a los líderes de los que no los son. La capacitación para el liderazgo solo será de provecho para aquellos con rasgos inherentes de líderes.

La revisión de las investigaciones del liderazgo que se fundan en el acercamiento de los rasgos muestra pocos descubrimientos significativos o coherentes. Eugene E. Jennings.1950. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998. Concluyó que “en 50 años de estudio no se ha producido un

rasgo de personalidad o un conjunto de cualidades que sirvan para distinguir a los líderes de los demás”.

Esto no quiere decir que ciertos rasgos no obstaculizarán o favorecerán al liderazgo; la clave está en que no ha sido identificado ningún grupo de rasgos que prediga con éxito o fracaso.

En retrospectiva, es evidente que muchos investigadores de liderazgo reaccionaron en exceso a las primeras revisiones pesimistas de la bibliografía y rechazaron por completo cualquier relevancia de los rasgos. Sin embargo, Stogdill (1984). Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998. Deja claro que reconocer la relevancia de los rasgos del líder no equivale a retornar a los planteamientos originales. La premisa de que algunas características son absolutamente necesarias para el liderazgo eficaz no han recibido el apoyo de varias décadas de investigación. La posesión de ciertos rasgos incrementa la probabilidad de que líder sea competente, pero no garantiza la eficacia, y la importancia relativa de diversos rasgos de la naturaleza de la situación de liderazgo.

### **3.3.1 Rasgos Comunes de los líderes**

La investigación de los rasgos continúa. Warren Bennis.1984. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998. Terminó un estudio de cinco años sobre 90 líderes destacados y sus seguidores. Basado en sus investigaciones, identificó cuatro rasgos comunes, o áreas de competencia, que sus 90 líderes compartían:

Administración de la atención. La capacidad de comunicar un sentido de los resultados, metas o dirección que atraiga a los seguidores.

Administración del significado. La capacidad de crear y comunicar significados comprensibles y claros.

Administración de la confianza. La capacidad de ser confiable y consistente.

Administración de yo. La capacidad de conocerse y emplear las habilidades propias dentro de los límites de las fuerzas y debilidades personales.

### **3.3.2 Características del desempeño eficaz**

Bennis sugiere que los líderes facultan a sus organizaciones para crear un ambiente en el que la gente se sienta importante y parte de la comunidad o el equipo, en el que el aprendizaje y la competencia cuenten y en el que el trabajo sea estimulante. Los líderes deberían crear un medio en el que los asuntos de calidad y la dedicación al trabajo impulsarán los esfuerzos.

Bennis actualizó estos rasgos con siete características del desempeño eficaz:

Conocimiento del negocio. ¿Conoce el gerente el negocio, su verdadera naturaleza.

Habilidades interpersonales. ¿Tiene la capacidad de motivar, de sacar lo mejor de la gente?

Habilidades conceptuales. ¿Posee la capacidad de pensar sistemática creativa e inventiva?

Historial. ¿Ha hecho el trabajo antes y lo ha hecho bien?

Buen sentido. ¿Tiene la capacidad de elegir a la gente adecuada, no clones sino personas que puedan compensar sus deficiencias?

Juicio. ¿Posee la capacidad de tomar decisiones rápidas sin datos suficientes?

Carácter. El principal don del líder es el carácter; pero el carácter y el juicio son las cualidades que menos conocemos cuando tratamos de enseñárselas a los demás.

### **3.3.3 Rasgos negativos del liderazgo**

Como indicaba Morgan McCall, Michael Lombardo y Yulk, Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998 puede haber rasgos negativos que impidan a alguien desenvolver su potencial de liderazgo. Se examinaron las diferencias entre ejecutivos que llegaron a la cima y quienes se esperaban que lo hicieran pero “descarrilaron” justo antes de alcanzar la meta. Tanto los ganadores como los perdedores tenían fuerzas y debilidades, pero estos últimos parecían poseer uno o más y los llamaron “defectos fatales”. Eran:

Insensibles a los otros: ríspidos, intimidatorios, con estilo tiranizados.

Fríos, distantes, arrogantes.

Poco confiables.



Demasiados ambiciosos: pensaban siempre en el siguiente puesto, andaban de cabildeo.

Tenían problemas concretos de desempeño en el negocio.

Incapaces de delegar o formar un equipo; exceso de dirección.

Incapaces de formar personal con eficacia.

Incapaces de pensar estratégicamente.

Incapaces de adaptarse para dirigir con un estilo diferente.

Demasiados dependientes de su abogado o mentor.

La causa más frecuente de descarrilamiento fue la insensibilidad a los demás, pero la más grave fue la falta de confianza no seguir las premisas o hacer doble juego- era un “pecado imperdonable”.

En suma, la investigación empírica muestra que el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación y con los cambios en el líder y sus seguidores, por lo tanto, aunque ciertos rasgos ayudan o estorban en una situación dada, no hay un conjunto universal de características que garanticen el éxito del liderazgo. La falta de validación de los enfoques de los rasgos condujo a otras investigaciones sobre el liderazgo. Entre las más prominentes se encontraban los enfoques de las actitudes.

### **3.4 La teoría X y la teoría Y.**

Douglas McGregor. 1957. Citado por Chiavenato Idalberto. 2000. Es uno de los más influyentes teóricos, del comportamiento en la teoría de las organizaciones se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basados en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denomino Teoría X) y la moderna (Teoría Y). Estudiaremos cada una de ellas.

#### **3.4.1 Teoría X.**

Se basa en ciertas concepciones y premisa erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado.

La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).

Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.

Las emociones humanas son irracionales no deben interferir en el propio interés del individuo.

Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.

El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.

En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.

Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de este concepto tradicional del hombre, la labor de la administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Bajo esta situación las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas, es decir deben ser dirigidas.

### **3.4.2 Teoría Y.**

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

El esfuerzo físico o mental en trabajo es tan natural como jugar y descansar.

El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen para alcanzar las metas organizacionales.

Confiar objetivos a una persona, a un empleado o asignar es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo.

La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas se encuentra en la mayoría de la población, no en la minoría.

En otras palabras, las personas poseen la motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitados para asumir plenas responsabilidades.

La labor principal de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad.

### **3.5 Enfoque de las actitudes**

El principal periodo de los enfoques de las actitudes al liderazgo transcurrió entre 1945 y 1975, con los estudios Ohio State y Michigan, con el desarrollo de Rejilla Gerencial. Según Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998.

Con la expresión enfoques de las actitudes nos referimos a los planteamientos que se sirven de herramientas de escritorio, como los cuestionarios, para medir las actitudes o la predisposición hacia el comportamiento del líder; por ejemplo, las dimensiones de la Rejilla Gerencial – interés en la producción y la gente se refieren a actitudes. Interés puede definirse como la predisposición o el sentimiento a favor o en contra de la producción y la gente. En esta sección nos ocuparemos en concreto de tres acercamientos de las actitudes al liderazgo: la obra de Rensis Likert, y la Rejilla Gerencial.

### **3.5.1 Los sistemas de administración de Rensis Likert**

Con los estudios Michigan como punto de partida, Rensis Likert.1961. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998. Realiza extensas investigaciones para descubrir el patrón general de administración que empleaban los gerentes mas productivos y compararlos con el que aplicaban los otros. Encontró que “los supervisores con el mejor historial de rendimiento concentran su atención ante todo en los aspectos humanos de los problemas de sus empleados y en el empeño por formar grupos de trabajos eficientes con metas de desempeño elevadas”. Los definió como centrados en el empleado. A los supervisores, los que mantenían una constante presión sobre la producción, los llamo centrados en el trabajo y descubrió que era mas frecuente que tuvieran secciones de baja productividad.

Likert también descubrió que los supervisores de productividad elevada “aclaraban a sus empleados los objetivos y las necesidades que habían que cumplir y luego le daban la libertad para hacer el trabajo”. Así, encontró que la supervisión general y no la estrecha tendían a asociarse con la productividad elevada.

La continúa investigación de Likert y sus colaboradores Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan destaco la necesidad de considerar tanto los recursos humanos como los de capital, activos que requieren la adecuada atención de la administración. Likert descubrió que casi todos los gerentes cuando se les preguntaban que harían si de pronto perdieran la mitad de su planta, su equipo o su recurso de capital, respondían de inmediato que acudirían al seguro o pedirían prestamos para mantenerse en el negocio; pero cuando se les preguntaba que harían si perdieran a la mitad de sus recursos humanos –gerentes, supervisores y trabajadores- no sabían que

decir. No hay pólizas de seguros contra la pérdida de recursos humanos toma años contratar, capacitar y desarrollar en equipos de trabajo personal nuevo en grandes cantidades. En un medio competitivo la tarea es casi imposible las organizaciones comienzan a darse cuenta de que sus bienes mas fundamentales son los recursos humanos y que administrarlos es uno de los cometidos mas importantes.

Como resultado de los estudios de comportamiento de numerosas organizaciones, Likert implanto programas de cambio organizacional en diversas industrias. Los programas pretendían ayudar a que las empresas pasaran de los planteamientos de la teoría X a los de la teoría Y de fomentar los procederse inmaduros a alentar y desarrollar comportamiento maduros, de resaltar solo los factores de higiene a reconocer y poner en practica los motivadores.

Con sus estudios, likert descubrió que los estilos de administración prevaleciente en las organizaciones podían trazarse en un continuo del sistema 1 al sistema 4. Enseguida describimos tales sistemas:

#### **3.5.1.1 Sistema 1.**

La administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones el grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles fisiológicos y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los trabajadores suelen transcurrir entre temores y desconfianzas. El proceso de control están

muy concentrados en la alta dirección, y por lo común se desarrolla una organización informal en oposición de las metas de la empresa.

### **3.5.1.2 Sistema 2.**

La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los trabajadores. Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y la cautela de parte de los empleados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos. Habitualmente aparece una organización informal, pero no siempre se opone a las metas formales de la empresa.

### **3.5.1.3 Sistema 3.**

La administración confía, pero no del todo, en sus empleados. Las políticas y las decisiones gerenciales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en los niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores se dan recompensas castigos ocasionales y alguna participación. Hay un grado moderado de intercambio a menudo con suficiente confianza se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede aparecer una organización informal, que o bien respalde o bien se resista en parte a las metas de la empresa.

#### **3.5.1.4 Sistema 4.**

La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones esta repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros. Los trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el desarrollo de premios económicos, el establecimiento de metas, la mejora de los métodos y la valoración de progresos rumbo a las metas. Los intercambios entre la organización y los empleados son extensos y amistosos con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control esta muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo. Las organizaciones formal e informal suelen ser la misma, por lo que todas las fuerzas sociales respaldan los empeños por lograr las metas establecidas.

En resumen, el sistema 1 es un estilo de administración muy autoritario y orientado a las tareas, mientras que el sistema 4 esta orientado a las relaciones personales y se basa en los equipos de trabajo, la lealtad y la confianza mutua. Los sistemas 2 y 3 son estadios intermedio entre ambos extremos, que se asemejan mucho a los postulados de la teoría X y la teoría Y.

Para facilitar el análisis del comportamiento actual de las empresas, el grupo de Likert elaboro una herramienta que permite a los miembros evaluar su organización en términos de su sistema de administración. La herramienta esta destinada a acopiar datos acerca de varias características operativas de la organización, entre las que se encuentran el liderazgo, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, los intercambios personales y la influencia, el establecimiento de metas y los procesos de control que utiliza la organización. Se han adaptado diversas versiones para situaciones particulares; por ejemplo,



se dispone ahora de una versión para sistemas escolares con formas para el consejo escolar, el director, el cuerpo docente, los prefectos, maestros, padres y alumnos.

Para probar la herramienta, Likert pidió a cientos de gerentes de muy diversas organizaciones que indicaran en cual de los sistemas 1 a 4 ubicarían a la más productiva de las secciones, divisiones u organizaciones que conocieran. En seguida les pidió que hicieran otro tanto con la menos productiva. Aunque las calificaciones de las más y las menos productivas variaron casi sin excepción todos los gerentes colocaron a las unidades de producción elevadas más cerca del sistema 4 que las unidades de menores resultados. En suma, Likert descubrió que entre más cerca del sistema 4 se encuentra el estilo administrativo de la organización, más probable es que tenga un historial continuado de alta productividad. Del mismo modo, entre mas se acerque al sistema 1 mas probabilidades hay de que cuente con un registro constante de productividad baja.

Likert uso la herramienta no solo para medir lo que la gente creía que eran las características actuales de su organización, sino también para averiguar cuales le gustaría que fueran. Los datos que arrojó la aplicación de la herramienta a los gerentes de empresas bien conocidas señalaron una gran discrepancia entre el sistema de administración que favorecía en el momento a la empresa y el que les parecía más apropiado: veían al sistema 4 como el más adecuado pero pocos consideraban que su compañía lo hubiera puesto en práctica. Las implicaciones han llevado a algunas organizaciones a tratar de adaptar sus sistemas de administración de modo que se aproxime más al sistema 4. Estos cambios no son fáciles y exigen la educación en masa de todas las partes involucradas desde la alta gerencia hasta los empleados por horas.

El corolario de los textos de Likert es que el comportamiento de liderazgo ideal y mas productivo para las industrias es el democrático, el que esta centrado en el empleado. Ahora bien, sus propios descubrimientos suscitan preguntas sobre si hay acaso un único estilo ideal o normativo que se aplique en toda situación de liderazgo.

### **3.5.2 La Rejilla del Liderazgo**

El liderazgo de Likert nos concentramos en dos conceptos teóricos, uno que destaca el cumplimiento de las tareas y otro que insiste en el establecimiento de relaciones personales. Robert R. Blake y Anne Adams McCauley. 1991. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998. Modificaron estos conceptos en su Rejilla Del Liderazgo y los han empleado en forma extensa en programas de desarrollo de organizaciones y administraciones.

En la rejilla, cinco clases de liderazgo, basados en el interés por la producción (tareas) y el interés por la gente (relaciones personales), se ubican en cuatro cuadrantes. En el interés por la producción se coloca sobre el eje horizontal, y conforme se avanza por esa escala, la producción se vuelve más importante para el líder. Quien recibe nueve de calificación en el eje horizontal tiene el máximo interés por la producción. El interés por la gente se encuentra sobre el eje vertical, y aumenta mientras se sube por la escala. El líder con calificación de nueve en este eje muestra el mayor interés por las personas.

Los cinco estilos de liderazgo son los siguientes:

1.1 Administración empobrecida. El ejercicio del mínimo esfuerzo necesario para realizar el trabajo es apropiado para permanecer como miembro de la organización

1.9 Administración de club campestre. La atención esmerada a las necesidades de la gente de tener relaciones personales satisfactorias lleva a una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

9.1 Administración de autoridad y obediencia. La eficacia en la operación se debe al arreglo de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

5.5 Administración del hombre organizacional. La adecuada organización del desempeño es posible gracias al equilibrio de la necesidad de despachar el trabajo mientras se mantiene la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

9.9 Administración de equipos. Gente comprometida realiza el trabajo; la interdependencia que establece "interés común" en el propósito de la organización lleva a las relaciones de confianza y respeto. Ver. Fig. 1

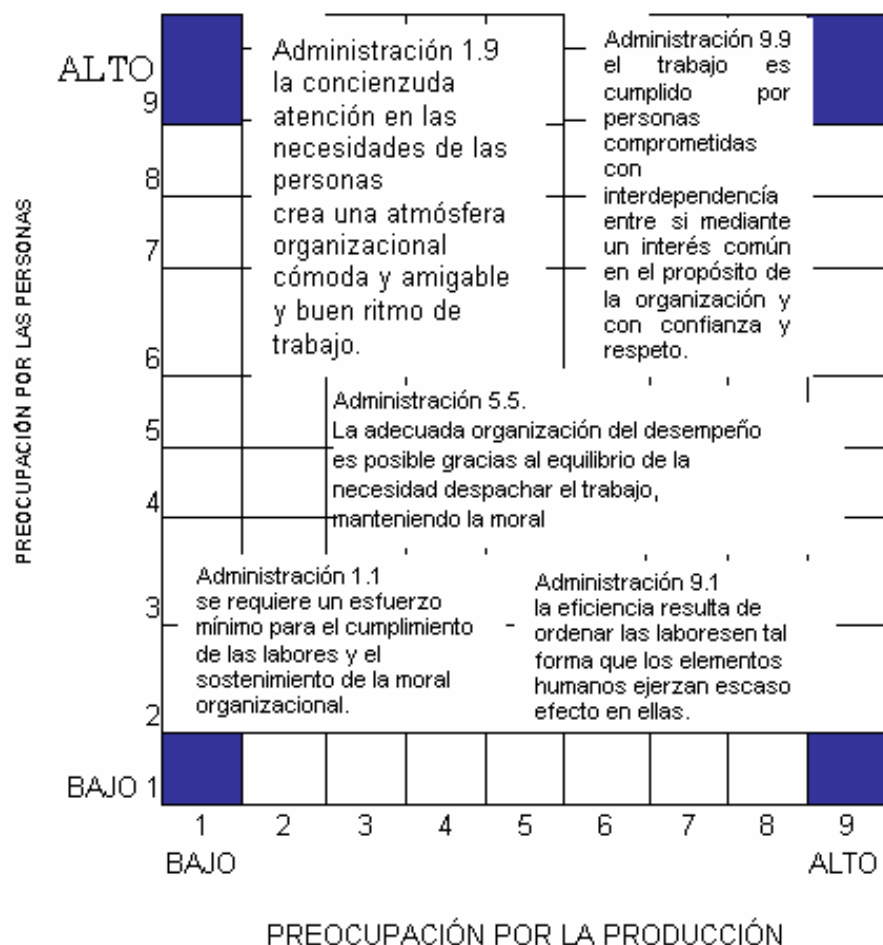


Figura 01. Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998

### 3.6 Liderazgo Transformacional

Teoría del Liderazgo Transformacional. Bernard Bass.1982.Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998. Implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el

agente transformacional de su cultura organizativa. Definen los siguientes factores.

Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.

Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.

El líder transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos ayudando al líder a crear día a día la organización del futuro.

### **3.7 Teoría de la contingencia de Fred Fiedler**

Teoría de la contingencia de Fred Fiedler. 1967. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998. teoría de dos pasos se adapta el líder a una situación. El primer paso es medir y determinar el estilo conductual del líder. El segundo paso es encontrar o crear una situación que sería conveniente para el estilo fijado para el líder.

### **3.8 Teoría de House Mitchell.**

Teoría del camino-meta sobre el liderazgo, de House y Mitchell. 1974. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998. Considera al líder como vínculo vital entre la organización y el individuo. Los líderes han de

motivar a los trabajadores para que comprendan como los esfuerzos que realizan en su trabajo se relacionan con aumentos salariales, ascensos, reconocimiento y respeto de los demás. Esta teoría identifica cuatro tipos de conducta en los líderes.

Conducta directiva. Crea una expectativa clara sobre la tarea fijando los objetivos.

Conducta de apoyo. Se preocupa por el subordinado.

Conducta participativa. Recaba activamente ideas de información de los trabajadores.

Conducta orientada al logro. Se traduce en fijar los objetivos en el más alto nivel posible.

### **3.9 Liderazgo transaccional**

Liderazgo transaccional. Edwin Hollander .1978. Citado por Hersey P ., Blanchard K. , y Johnson D.1998. Es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, en esto es cuando se aplica el liderazgo transaccional.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical".La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones

entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia. Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: "Recompensas Contingentes". Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

### **3.10 Liderazgo situacional.**

Hersey P ., Blanchard K. , y Johnson D.1998.. Plantearon el liderazgo situacional como la interacción del grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. El concepto pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo,

cualquiera que sea su función, para ser más eficaz en su trato diario con los otros.

De acuerdo con el liderazgo situacional no hay medio óptimo de influir en la gente. Que estilo de liderazgo se deba usar con individuos ó grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia.

### **3.10.1 Comportamiento del líder según el liderazgo situacional.**

Para determinar los estilos de liderazgo, se definen dos tipos de comportamiento del líder:

#### **3.10.1.1 El comportamiento de tarea,**

Que según la obra citada, se define como el grado al que el líder detalla deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar que hacer, como, cuando, donde y por quien.

#### **3.10.1.2 El comportamiento de relación.**

Según obra citada. Se define como el nivel de comunicación que el líder practica en dos o más direcciones. Tal como incluye escuchar, facilitar y respaldar.



### 3.10.2 Estilos de Liderazgo.

Descripción de los cuatro estilos de liderazgo.

Estilo 1. (E1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo.

Estilo 2 (E2). Se reconoce por que ambos comportamientos están por encima del promedio.

Estilo 3 (E3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de la tarea esta por debajo.

Estilo 4 (E4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de la tarea están por debajo del promedio.

La información importante que brinda el modelo se encuentra en las definiciones operacionales de comportamiento de tarea y de relación.

Hasta 1982 Hersey y Blanchard trabajaron Juntos, después Blanchard y Don Carew, Patricia y Drea Zigarmi. 1985. comenzó a modificar el modelo original y elaboraron herramientas de diagnostico y material de capacitación para respaldar el liderazgo situacional II, descrito inicialmente en el libro el Ejecutivo al Minuto 1986. KenBlanchardCompanies.2000. Liderazgo Situacional II.

Existen cuatro estilos de liderazgo y cuatro niveles de desarrollo relacionados con la tarea en el modelo de liderazgo situacional II. La parte

superior del modelo muestra cuatro estilos de liderazgo: Estilo 1. (Dirigir), Estilo II (Entrenar), Estilo 3 (Apoyar) y el estilo 4 (Delegar). Estos estilos de liderazgos se corresponde con los cuatro niveles de desarrollo en las funciones (D1,D2,D3 y D4) incluidos en la escala continua del nivel de desarrollo en la parte inferior del modelo. Ver Fig. 2 y Fig. 3.

KenBlanchardCompanies.2000. Liderazgo Situacional II.

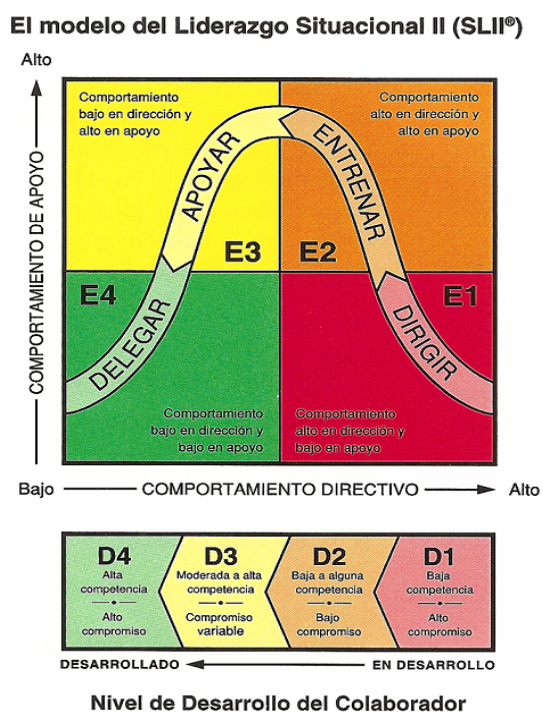


Figura 02. KenBlanchardCompanies.2000. Liderazgo Situacional II.



Figura 03. KenBlanchardCompanies.2000. Liderazgo Situacional II.

El objetivo del liderazgo situacional II, es adecuar el estilo de liderazgo apropiado al nivel del colaborador en cada una de las fases de su desarrollo con relación a una meta o tarea específica. El líder proporciona los tipos de comportamiento de dirección y apoyo que el colaborador necesite para avanzar a lo largo de la escala del desarrollo continuo desde el D1 hasta el D4. El estilo del líder debe cambiar en la misma medida que cambie el nivel de desarrollo del colaborador.

### 3.11 Auto Liderazgo

Auto liderazgo. Ivancevich J, Lorenzi P y Skinner S . 1997. Supone el uso de estrategias conductuales y cognitivas de autogestión diseñadas para mejorar el rendimiento y la eficacia.

El desarrollo de una cultura eficaz de autoliderazgo se inicia a partir del compromiso de los altos niveles de la organización. Tres elementos claves para el desarrollo del autoliderazgo son la transformación compartida, la capacidad y el esfuerzo.

La función del líder en una organización inteligente. Peter Senge.1990. La nueva visión de liderazgo en una organización inteligente se centra en tareas más sutiles y relevantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender.

Esta nueva perspectiva es vital. A fin de cuentas, las organizaciones inteligentes serán solo una buena idea, una visión interesante pero lejana, a menos que la gente tome la decisión de construirla.

### **3.12 Liderazgo en una organización inteligente.**

Senge Peter.1992. Sostiene que hay una disciplina de la visión compartida, que introduce los principios del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y del compromiso compartido, elementos que condicionan la adopción de esquemas de liderazgo basados en la concertación, el diálogo y la interrelación entre todos los cuadros presentes en la organización.

El dominio personal, según Senge, es la disciplina que consiste en aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad cada vez con mayor precisión... Comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al

servicio de nuestras mayores aspiraciones. Por otra parte, en lo relativo a las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, sin dejar de lado la evaluación de los compromisos recíprocos entre el individuo y la organización, Sostiene que el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Por ello, el dominio personal es piedra angular y cimiento de la organización inteligente.

Ante este panorama, los esquemas tradicionales de liderazgo deben ser repensados integralmente, por cuanto no se adaptan a estas nuevas condiciones al estar basados en la idea del liderazgo individual, con muy poca o ninguna vinculación con la toma de decisiones por consenso.

### **3.13 Liderazgo según Kotter**

Kotter John .1999. Más que identificar estilos concretos de liderazgo, apuesta por un líder más participativo, que comparta su amplia responsabilidad con otros dentro de la organización, todo ello dentro de un esquema sistémico orientado hacia el logro de los objetivos propuestos. Sin embargo, señala que debe transmitir una gran seguridad en los siguientes aspectos:

En sí mismo y en sus propias convicciones.

En su habilidad, no sólo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente.

En los objetivos que se marca.

En su capacidad para tomar decisiones y actuar de Acuerdo con ellas.

## **CAPITULO IV**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

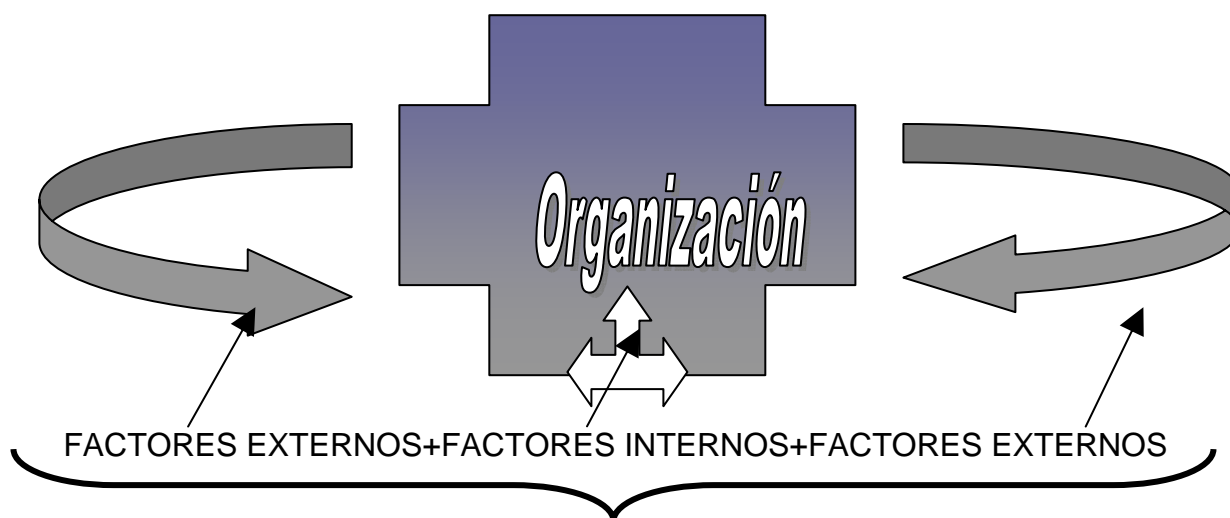
#### **4.1 Clima Organizacional.**

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Según Robbins Stephen. 1999. Citado por Bustos Paulina. 2008. factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. Ver Figura 04



Factores que conforman el Clima Organizacional

Fig. 04. Robbins Stephen. 1999. Citado por Bustos Paulina. 2008

La importancia de este enfoque Citado por Bustos Paulina. 2008. Reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa

#### **4.2 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.**

Según Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998 Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.



#### **4.2.1 Variables que influyen en clima organizacional**

Likert Rensis. 1961. Citado por Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. 1998. Establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

#### **4.2.2 Tipos de clima organizacional**

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales (según obra citada), estos son:

#### **4.2.2.1 Clima de tipo autoritario.**

Sistema Autoritario explotador

Sistema Autoritarismo paternalista.

#### **4.2.2.2 Clima de tipo Participativo.**

Sistema Consultivo.

Sistema Participación en grupo.

Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está

definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### **4.3 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer**

La teoría de Litwin y Stringer (1.968) citado por Marín Maryelvi (2.003), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que mas influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Estos autores realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se han realizado en cuanto al Clima Organizacional se refiere. Idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca

de la influencia del estilo de Liderazgo y del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El estudio implicó la creación de varias organizacionales comerciales simuladas.

Dichos autores se plantearon tres (3) objetivos:

Estudiar la relación entre el estilo de Liderazgo y el clima organizacional.

Estudiar los efectos de Clima Organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.

Determinar los efectos de Clima Organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo. Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Definieron un concepto propio del clima Organizacional, como referido a un “conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directas o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”

### **4.3.1 Dimensiones del Clima Organizacional**

Definidas por Litwin y Stringer

Se consideraron que hay una variedad de climas. En sus estudios industriales, teorizaron ciertas dimensiones de esos climas. Estas dimensiones se tomaron como indicadores que afectan la conducta motivada del individuo en los términos antes expresados.

Para estos autores las dimensiones son: “el grupo particular de factores ambientales que dan regencia a un todo que es percibido... y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural”.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como;

#### **4.3.1.1 Estructura**

La dimensión estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. En otras palabras, es el respecto a los canales formales que se encuentran presentes en la organización.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones que se ven enfrentados en le desarrollo de su trabajo. A medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### **4.3.1.2 Responsabilidad**

Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades.

Es el sentimiento de los miembros de l organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Whyte (1.955), Vroom (1.962) y Kornhauser(1.964) mencionados por Litwin & Stringer (1.968), (Citado por Marín Maryelvi 2.003) reportan que la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño están directamente relacionados con as oportunidades de auto expresión, auto control, participación, libertad y responsabilidad, presentado por el ambiente laboral.

#### **4.3.1.3 Recompensa.**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Whyte (1.959) y Mc. Gregor (1.960) referidos por Litwin & Stringer (1.968),

(Citado por Marín Maryelvi 2.003) indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real del termino recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

#### **4.3.1.4 Riesgo**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### **4.3.1.5 Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de camaradería, amistad, y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales.

#### **4.3.1.6 Cooperación.**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### **4.3.1.7 Estándares de desempeño.**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia alcanzado por los supervisores. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que lo lleven a tener control y poder. Cuando las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecio de éstos.

#### **4.3.1.8 Conflictos.**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Blake y Muoton (1.964), mencionados por Litwin y Stringer (1.968), (Citado por Marín Maryelvi 2.003) han desarrollado un manual gerencial que enfatiza los efectos a largo plazo de cómo evitar, y enfrentar conflictos. Argyris (1.964) citado por Litwin y Stringer (1.968), (Citado por Marín Maryelvi 2.003) establece que “la forma mas efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto del punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.



#### **4.3.1.9 Identidad.**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**CAPITULO V.**  
**RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA LOPCYMAT Y COSTOS**  
**ASOCIADOS EN LA EMPRESA**

**5.1 Base Constitucional.**

La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela establece en los artículos abajo mencionados los temas relacionados con la seguridad y salud laboral. Según Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial No 5.453). Marzo 24 del 2000.

ARTICULO 81. Toda persona con discapacidad o necesidades especiales tienen derecho al ejercicio pleno y autónomo de sus capacidades y a su integración familiar y comunitaria. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, les garantizará el respeto a su dignidad humana, la equiparación de oportunidades, condiciones laborales satisfactorias, y promoverá su formación, capacitación y acceso al empleo acorde a sus condiciones, de conformidad con la Ley. (Obra citada)

ARTICULO 86. Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure protección en contingencias de maternidad, paternidad, enfermedad, invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales, riesgos laborales, pérdida de empleo, desempleo, vejez, viudedad, orfandad, vivienda, cargas derivadas de la visa familiar y cualquier otra circunstancia de previsión social. (Obra citada)

Contenido de la LOPCYMAT. Fuente Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (LOPCYMAT). Julio. 2005. Gaceta # 38236.

## **5.2 Artículo 1. Objeto**

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

## **5.3 Artículo 4. Ámbito**

Las disposiciones de esta Ley son aplicables a los trabajos efectuados bajo relación de dependencia por cuenta de un empleador o empleadora, cualesquiera sea su naturaleza, el lugar donde se ejecute, persiga o no fines de lucro, sean públicos o privados existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general toda prestación de servicios personales donde haya patronos o patronas y trabajadores o trabajadoras, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley. Quedan expresamente incluidos en el ámbito de aplicación de esta Ley el trabajo a domicilio, doméstico y de conserjería.

Quienes desempeñen sus labores en cooperativas u otras formas asociativas, comunitarias, de carácter productivo o de servicio estarán amparados por las disposiciones de la presente Ley.

Se exceptúan del ámbito de aplicación de esta Ley, los miembros de la Fuerza Armada Nacional de conformidad con lo dispuesto en el artículo 328 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Todo trabajo efectuado bajo relación de dependencia por cuenta del patrono, se exceptúan los miembros de las Fuerzas Armadas. Las normas establecidas en la LOPCYMAT y su Reglamento son de estricto orden público, son irrenunciables, indisponibles e intransigibles.

#### **5.4 Entes de Gestión**

Artículo 15. Los entes de gestión del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo son (Obra citada):

1.- El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional.

2.- El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional.

#### **5.4.1 Finalidad Entes de Gestión**

Artículo 17. El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales tendrá como finalidad garantizar a la población sujeta al campo de aplicación del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, las prestaciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y el cumplimiento del objeto de la presente Ley, salvo las conferidas al Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores.

#### **5.5 Artículo 6.**

Del registro, afiliación y cotización al Régimen Prestacional

Todo patrono está en la obligación de registrarse en la Tesorería de Seguridad Social. Los empleadores que contraten a uno o más trabajadores están obligados a afiliarlos, dentro de los 3 primeros días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral en el sistema de seguridad social y hacer las respectivas cotizaciones. Los patronos deberán cotizar un porcentaje comprendido entre 0,75 Y el 10% del salario de cada trabajador del ingreso o renta de cada asociado.

#### **5.6 Artículo 39. Servicios de seguridad y salud en el trabajo (SSST)**

Se deberán constituir de manera obligatoria de la siguiente manera: Empresas con más de 250 trabajadores el servicio debe ser propio; cuando la empresa tenga entre 50 y 250 trabajadores se exigirá un servicio propio, dependiendo de la actividad económica que desarrolle, en el resto de los casos puede contar con un servicio mancomunado. Estos servicios serán responsables solidariamente en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Estos servicios deben estar registrados ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) y deberán contar con garantía suficiente que cubra su eventual responsabilidad. El objetivo de estos servicios es la promoción, prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente del trabajo, para proteger los derechos humanos a la vida, a la salud e integridad personal de los trabajadores.

#### **5.7 Artículo 40. Funciones de los servicios de seguridad y salud en el trabajo.**

Mantener un sistema de vigilancia epidemiológica de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Informar, formar, educar y asesorar a los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Reportar los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales en el INPSASEL.

Reportar en el Ministerio del Poder Popular para la Salud las enfermedades de notificación obligatoria que no sean de carácter ocupacional.

Realizar el diagnóstico sobre enfermedades ocupacionales establecidas por los trabajadores, en coordinación con el INPSASEL y el Ministerio de Salud.

Evaluar y conocer las condiciones de las nuevas instalaciones, maquinarias y equipos antes de dar inicio a su funcionamiento, así como formar y capacitar a los trabajadores sobre éstos.

Elaborar una propuesta sobre el programa de seguridad y salud en el trabajo e implementarlo, con la participación de los trabajadores, someterlo a consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral a los fines de ser presentado al INPSASEL para su aprobación y registro.

Coordinar con el departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces el cumplimiento de sus funciones.

### **5.8 Artículo 41. Delegados de prevención**

Se eligen de acuerdo al número de trabajadores que laboren en la empresa:

Puede ser elegido como delegados de prevención, todo trabajador que no sea representante del patrono, empleado de dirección, trabajador de confianza; las personas que tengan vínculos por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado, ascendentes o colateral con el patrono; el amigo (a) íntimo del patrono o la persona que mantenga amistad manifiesta con el patrono.

Los trabajadores o sus organizaciones deberán notificar a la Inspectoría del Trabajo su voluntad de elegir los delegados de prevención, esto da origen a inamovilidad laboral. La designación de los delegados deberá hacerse por escrito, así como la aceptación de la ésta. El número de delegados a elegir por empresas es determinado directamente por el director del INPSASEL

### **5.9 Artículo 42. Atribuciones de los delegados de prevención.**

Constituir conjuntamente, con los representantes de los empleadores o empleadoras, el Comité de Seguridad y Salud Laboral.

Recibir las denuncias relativas a las condiciones y medio ambiente de trabajo y a los programas e instalaciones para la recreación, utilización del tiempo libre y descanso que formulen los trabajadores y trabajadoras con el objeto de tramitarlas ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral para su solución.

Participar conjuntamente con el empleador o empleadora y sus representantes en la mejora de la acción preventiva y de promoción de la salud y seguridad en el trabajo.

Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores y trabajadoras en la ejecución de la normativa sobre condiciones y medio ambiente de trabajo.

Coordinar con las organizaciones sindicales, las acciones de defensa, promoción, control y vigilancia de la seguridad y salud en el trabajo.

Otras que le asigne la presente Ley y el Reglamento que se dicte.

#### **5.10 Artículo 46. Del Comité de Seguridad y Salud Laboral (CSSL)**

En todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, debe constituirse un Comité de Seguridad y Salud Laboral, órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo. El Comité estará conformado por los delegados o delegadas de prevención, de una parte y por el empleador o empleadora, o sus representantes en número igual al de los delegados o delegadas de prevención, de la otra.



El Comité de Seguridad y Salud Laboral debe registrarse y presentar informes periódicos de sus actividades ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. En las reuniones del Comité de Seguridad y Salud Laboral podrán participar, con voz pero sin voto, los delegados o delegadas sindicales y el personal adscrito al Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo. En las mismas condiciones podrán participar trabajadores o trabajadoras de la empresa que cuenten con una especial cualificación o información respecto de concretas cuestiones que se debatan en este órgano y profesionales y asesores o asesoras en el área de la seguridad y salud en el trabajo, ajenos a la empresa, siempre que así lo solicite alguna de las representaciones en el Comité.

Artículo 59. Condiciones y Ambiente en que debe Desarrollarse el Trabajo.

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.

Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.

La disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

Impida cualquier tipo de discriminación.

Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo.

Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

#### **5.11 Artículo 69. Definición de Accidente de Trabajo.**

Se entiende por accidente de trabajo, todo suceso que produzca en el trabajador o la trabajadora una lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte, resultante de una acción que pueda ser determinada o sobrevenida en el curso del trabajo, por el hecho o con ocasión del trabajo.

#### **5.12 Artículo 70. Definición de Enfermedad Ocupacional.**

Se entiende por enfermedad ocupacional, los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador o la trabajadora se encuentra obligado a trabajar, tales como los imputables a la acción de agentes físicos y mecánicos, condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores

psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes.

Se presumirá el carácter ocupacional de aquellos estados patológicos incluidos en la lista de enfermedades ocupacionales establecidas en las normas técnicas de la presente Ley, y las que en lo sucesivo se añadieren en revisiones periódicas realizadas por el Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo conjuntamente con el Ministerio con competencia en materia de salud.

### **5.13 Artículo 118,119, 120 y 131. Responsabilidad y sanciones**

El incumplimiento de la Ley o su Reglamento pueden acarrear sanciones, las cuales son identificadas por el legislador de la manera siguiente:

#### **5.13.1 Responsabilidades Administrativas**

Leves: hasta 25 Unidades Tributarias.

Graves: hasta 26 Unidades Tributarias.

Muy graves: de 76 a 100 Unidades Tributarias.

Cierre de la empresa por 48 horas con el pago de salario a los trabajadores durante el cierre.

### **5.13.2 Responsabilidades Penales**

En caso de ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional como consecuencia de la violación de la normativa legal en materia de salud en el trabajo por parte del empleador o de la empleadora, tiene una responsabilidad penal de acuerdo a la gravedad de la falta y de la lesión.

Por muerte o lesión del trabajador: prisión de 8 a 10 años.

Por discapacidad total permanente: prisión de 5 a 9 años.

Por discapacidad parcial permanente: prisión de 2 a 4 años.

Discapacidad temporal: prisión de 2 meses a 2 años.

Estos aspectos aquí contenidos, encierran la importancia que tiene el tema laboral para todas las empresas mercantiles o no, asociaciones, cooperativas y cualquier otra modalidad

### **5.14 Costos de la aplicación de la ley.**

Costo anual de inversión asociados al cumplimiento de la LOPCYMAT, para una empresa de construcción de 675 trabajadores ubicada en la ciudad de Valencia. Estado Carabobo. (ver tabla 01)

DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS	Dólares (USD\$)	Euros (€)
Mantenimiento del Sistema de protección contra incendios Extinción Portátil)	1.162,80	759,1
Costos Estimados por Inspecciones Certificación de grúas	1.786,00	1.166,00
Comunicación (Uso de Teléfonos Promedio Estimado Anual)	1.953,50	1.275,40
Equipos y mobiliario de oficina	4.802,30	3.135,20
Inventario equipos de Comunicación (Radios Portátiles)	5.814,00	3.795,70
Consumibles (Papelería e Insumos de Oficina)	9.867,40	6.442,10
Inventario Equipos de medición de Condiciones Ambientales, mantenimiento)	10.377,90	6.775,30
Equipos de computación y audiovisuales (Pc, Laptop, Escáner, Cámaras, proyector, otros, Inventario Actual)	11.941,90	7.796,40
Estimación Costos Tiempo Invertido Comité Seguridad	15.715,10	10.259,80
Inventario de Equipos médicos (Equipos para atención médica)	22.325,60	14.575,50
Estimación de costos didácticos por adiestramiento a impartir	27.418,60	17.900,50
Costo asociado de participación de otros empleados	27.528,60	17.972,30
Estimación insumos médicos (medicamentos)	28.838,60	18.827,60
Costo Estimado Asesorías Externas en Seguridad y Salud Laboral, Gestión Ambiental y Calidad	34.883,70	22.774,20
Vehículos (Vehículo Fiat Palio y Ambulancia)	52.558,10	34.313,10
Inventario Sistema de protección contra incendios (Detección y Extinción Portátil, Inventario Actual, )	61.283,70	40.009,70
Costo por participación en Adiestramiento	78.360,80	51.158,70
Empleados del Servicio de Seguridad y Salud Laboral	219.773,60	143.481,50
Dotación de Implementos de protección personal	210.031,20	137.121,00
Evaluaciones Médicas (Ingreso, Periódicas, Egreso)	241.107,60	157.409,60
Servicios de Vigilancia Privada	369.767,40	241.406,50
<b>Total Estimado Inversión SSL</b>	<b>1.437.298,40</b>	<b>938.355,20</b>

Tabla 01. Fuente Rojas Pineda Francisco. 2007.

En la organización objeto de estudio, Cervecería Polar. Planta Oriente. En el 2008 se estiman costos anuales de prevención y mejoras en temas de seguridad industrial los siguientes Ver tabla 02:

Clases de costos	Costo BsF	USD \$
SUELDOS EMPLEADOS	92.827,89	43.176
REMUN. VAR.(SUELDOS	7.786,93	3.622
BONO VACAC EMPLEADO	37.478,12	17.432
UTILIDADES EMPLEADO	61.500,87	28.605
SERVICIO MEDICO	720.000,00	334.884
DOT.ART.SEG Y OTROS	750.000,00	348.837
GASTOS DE SEGURO HC	17.952,23	8.350
HONORARIOS PROFESIO	132.017,30	61.403
CONSUMOS NC P/PROYS	178.611,95	83.075
MANTENIMIENTO		
SEGURIDAD	1.845.000,00	858.140
<b>Totales</b>	<b>3.843.175,29</b>	<b>1.787.523</b>

Tabla 02. Fuente. Cervecería Polar C.A. Planta Oriente Coordinador de Riesgo y Continuidad Operativa González Jesús.. Entrevista. Junio 2008.

De esta última tabla y conociendo el total de trabajadores de la empresa Cervecería Polar Planta Oriente de 680 personas.

Fuente: Cervecería Polar. Planta Oriente. Coordinación de Gestión de Gente. Mayo 2008

Se estima que costo por trabajador en dólares es la división del total de los costos en \$ entre el numero de trabajadores.

Costo por trabajador =  $\$1.782.523 / 680$  trabajadores.

Esto es igual a \$ 2.630 por trabajador.

### 5.15 Multas por incumplimiento de la LOPCYMAT.

Según la consultora Borges y Lawton. 2007. Las multas asociadas al incumplimiento de la LOPCYMAT en Unidades Tributarias (U.T.), se resumen en lo siguiente:

Obligación Legal	Multa por Incumplimiento
Realización de mejoras en la empresa.	U.T. x 25.x Trabajador
Garantizar los elementos de saneamiento básico.(Sanitarios – Comedor- Vestuarios)	U.T. x 25.x Trabajador
Publicación de las estadísticas de siniestralidad.	U.T. x 25.x Trabajador
Adiestrar al personal en materia de seguridad y salud.	U.T. x 25.x Trabajador
Elaboración de Políticas de Seguridad.	U.T. x 75 xTrabajador
Registrar las sustancias peligrosas.	U.T. x 75 xTrabajador
Supervisión por especialistas de la no superación de los niveles máximos de referencia de exposición.	U.T. x 75 xTrabajador
Registrar los servicios de seguridad y salud	U.T. x 100 x Trabajador
Realizar un mapa de riesgos para la redacción de las notificaciones por cargo	U.T. x 100 x Trabajador
Organización de sistema de atención de primeros auxilios.	U.T. x 100 x Trabajador

Tabla 3. Fuente. Borges y Lawton. 2007.

## **CAPITULO VI**

### **EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO. CERVECERÍA POLAR. PLANTA ORIENTE.**

#### **6.1 Cervecería Polar C.A. - Planta Oriente.**

##### **6.1.1 Breve descripción**

Esta planta se incorporó como unidad productora en el sector industrial de la ciudad de Barcelona, a finales del año 1948, creándose una importante fuente de desarrollo económico en el oriente del país. Su capacidad inicial fue de 250.000 litros de cerveza tipo Pilsen y con esta planta se cubría los mercados de los estados Nueva Esparta, Sucre, Monagas y Anzoátegui. Se contaba con una sola línea de envasado y los primeros envases fueron el botellón y la media jarra.

Debido al crecimiento de la demanda del producto y al avance tecnológico que exigía cada vez modernizar los equipos de producción, hoy la planta cuenta con nueve líneas de envasado y tiene una producción mensual promedio de 28 millones de litros, en sus nuevos envases de botellas retornables, no retornables y latas.

Cervecería Polar C.A. Planta Oriente. Coordinación Gestión de Gente.  
Hoja informativa.2008



### 6.1.2 Estructura organizativa

A continuación, se muestran el organigrama Ver figura 05 donde se muestran las principales gerencias que conforma Cervecería Polar C.A. - Planta Oriente, desde la gerencia general hasta llegar a la gerencia de envasado.

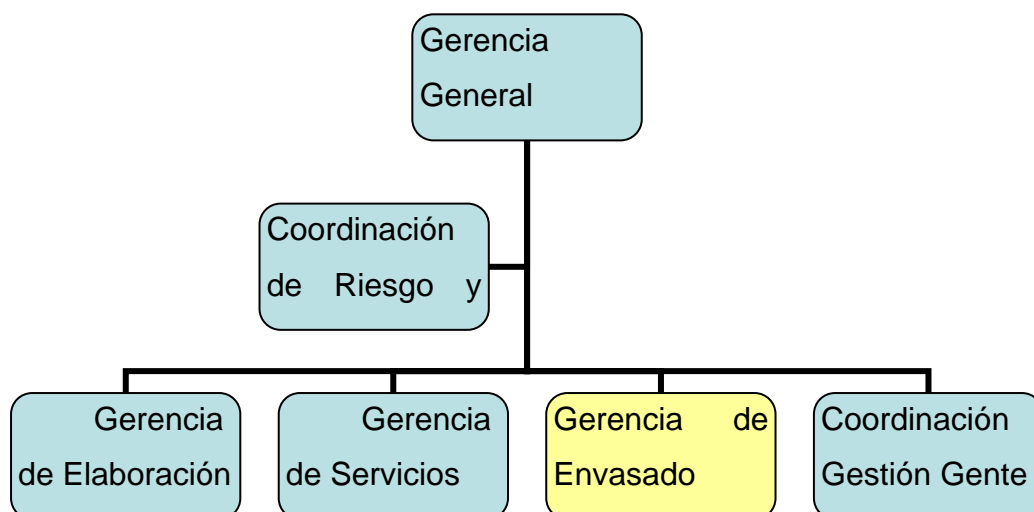


Fig. 05. Organigrama Cervecería Polar C.A. Planta Oriente. Junio 2008. Coordinación Gestión de Gente. Hoja informativa.2008

### 6.1.3 El área objeto de estudio.

El área de estudio en la organización, corresponde a la Gerencia de Envasado, las labores en esta gerencia se distribuyen en tres turnos que cubren las 24 horas de Lunes a Viernes, los Sábados y Domingos hay actividad hasta las 2:30 pm. Esta conformada por 306 personas, todas del sexo masculino, estructurados de la siguiente forma. Ver figura 06.

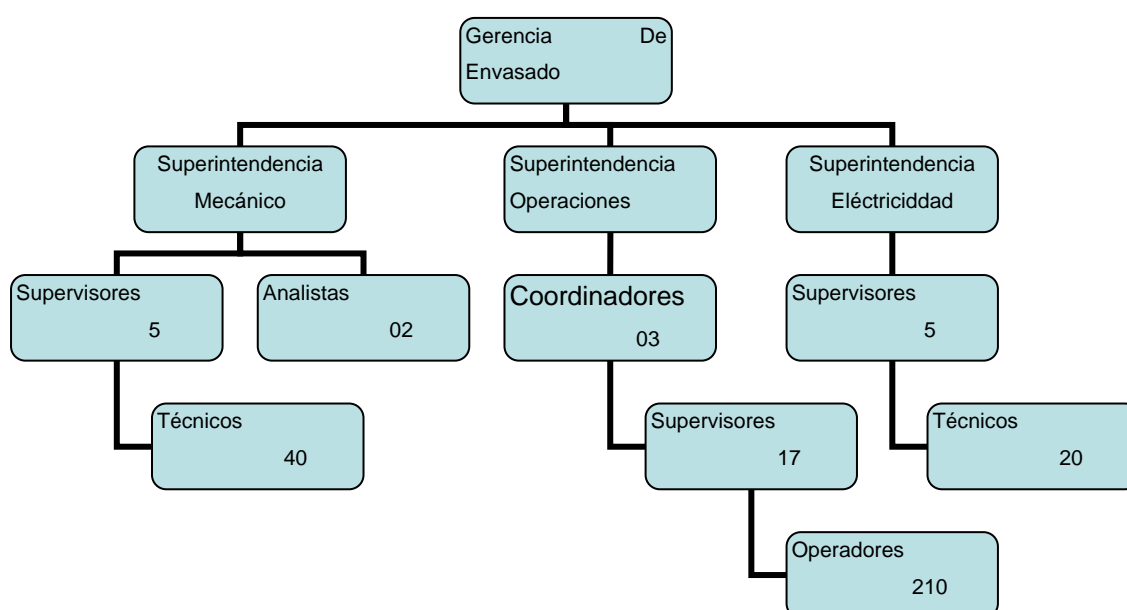


Fig. 06. Estructura organizativa Gerencia de Envasado. Coordinación Gestión de Gente. Organigramas. (Hoja informativa).2008

Cada supervisor puede coordinar las actividades de hasta 12 operadores ó técnicos, es su responsabilidad garantizar la seguridad integral del trabajador en sus actividades diarias, así como la gestión de los indicadores claves donde los principales son la productividad y la calidad, siempre enfocados en la satisfacción del cliente.

## 6.2 Instrumento de Medición Liderazgo.

El instrumento seleccionado para determinar el estilo de liderazgo predominante en la gestión de los supervisores se basa en la teoría de liderazgo situacional planteada por Ken Blanchard y sus colaboradores.). El instrumento se sometió a un juicio de expertos por parte dos especialistas la Profesora Josefina Laborit y el Profesor Vito Cellamare de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Se le calculo la confiabilidad bajo método alpha cronbach, por medio del programa de computación SPSS para Windows versión 11.5 el resultado fue de 0,54 lo que permite verificar que el instrumento es confiable, según Hersey P., Blanchard K., y Johnson D.1998., esta teoría relaciona el liderazgo transformacional, la teoría de Rensis likert sobre los sistemas administrativos y la teoría x la teoría y de McGregor.

El instrumento seleccionado para determinar el estilo de liderazgo predominante en la gestión de los supervisores se basa en la teoría de liderazgo situacional planteada originalmente por Ken Blanchard y Paul Hersey en la Universidad de Ohio. 1968. y adaptado luego de reconocer que algunos aspectos críticos del modelo no estaban siendo validado en la práctica por Ken Blanchard, Don Carew y Patricia Zigarmi en 1999.

Este instrumento permite determinar que estilo de liderazgo es usado con mayor preferencia por los supervisores, según el autor citado existen cuatro estilos de liderazgo basados fundamentalmente en dos categorías básicas de comportamiento el directivo y de apoyo.

E1. Directivo.

E2. Entrenador

E3. Apoyo.

E4. Facultado.

El instrumento es de auto percepción, basado en situaciones que reflejan la realidad y desafíos de la organización, o una situación simulada, ante la cual el candidato expone, de manera individual, su propuesta de solución, cada respuesta se descarga en una matriz que permite determinar cual estilo de liderazgo predomina en la persona evaluada. Por razones de derechos reservados en este estudio no se mostrara el modelo para determinar el liderazgo predominante, se muestra en los anexos el cuestionario utilizado

En la investigación se dividieron los supervisores de acuerdo a su línea de reporte en:

Supervisores de Líneas de Envasado (Líneas 1, 3, 6, 7,9 y 10).

Supervisores de Mantenimiento (Técnicos).

Los resultados se expresan gráficamente por medio del software Excel 2000 para windows XP. El tipo de grafico usado es el radial relleno. Con el área cubierta con color.

### **6.3 Análisis específicos de los resultados**

A continuación se describen los resultados:

### 6.3.1 Recurso Línea 1.

Ver Tabla 04 y gráficos 01,02 y 03.

Fuente cuestionario cervecería polar. Julio 2008

	E1	E2	E3	E4
S1	1	9	9	1
S2	4	6	6	4
Línea 1	5	15	15	5

Grafico 01

Supervisor 1 Línea 1

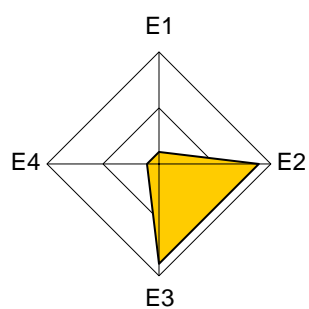


Grafico 02

Supervisor 2 Línea 1

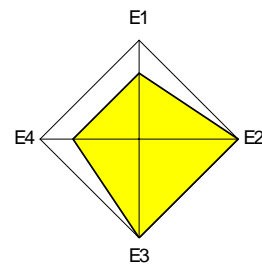
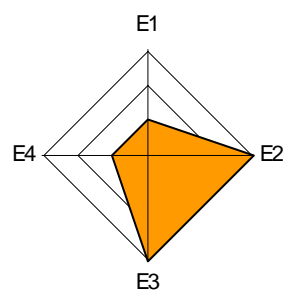


Grafico 03

ESTILO DE LIDERAZGO LÍNEA 1



En la línea 1, están presente dos estilos de liderazgo primarios esto el de entrenamiento y apoyo. Existe oportunidad para utilizar los estilos de dirección y de delegación cuando la tarea así lo requiera.

### 6.3.2 Recurso Línea 3.

Ver Tabla 05 y gráficos 04,05 y 06.

Tabla 05. Liderazgo Línea 1

	E1	E2	E3	E4
S1	0	8	11	1
S2	2	9	7	2
Línea 3	2	17	18	3

Fuente cuestionario cervecería polar. Julio 2008

Grafico 04

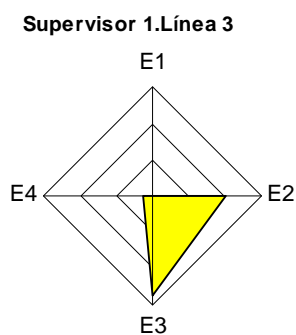


Grafico 05

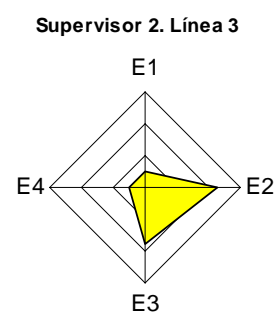
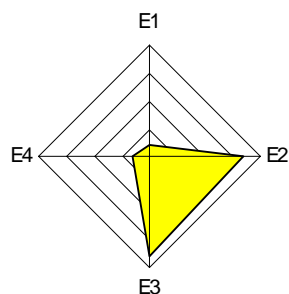


Grafico 06

ESTILOS DE LIDERAZGO LÍNEA 3



Similar al caso de la Línea 1 en cuanto los estilos primarios y los que se tiene que desarrollar.

### 6.3.3 Recurso Línea 6.

Ver Tabla 06 y gráficos 07,08 y 09.

Tabla 06. Liderazgo Línea 6

	E1	E2	E3	E4
S1	2	8	8	2
S2	1	10	6	3
Línea 6	3	18	14	5

Fuente cuestionario cervecería polar. Julio 2008

Grafico 07

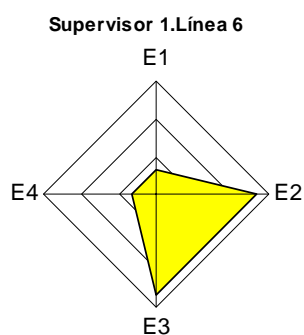


Grafico 08

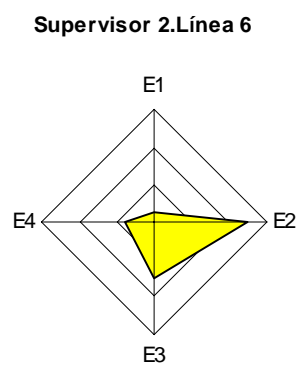
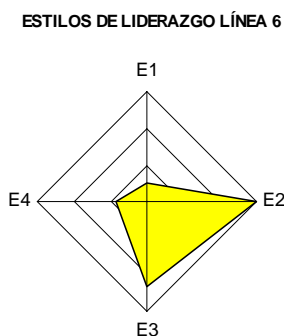


Grafico 09



En la línea existe la tendencia de usar como liderazgo primario el de entrenamiento, en segundo plano esta el estilo de apoyo. Se tiene que fortalecer el estilo 1 y 4.



### 6.3.4 Recurso Línea 7.

Ver Tabla 07 y gráficos 10,11 y 12.

Tabla 07. Liderazgo Línea 7

	E1	E2	E3	E4
S1	4	5	9	2
S2	3	9	7	1
Línea 7	7	14	16	3

Fuente cuestionario cervecería polar. Julio 2008

Grafico 10

Supervisor 1 Línea 7

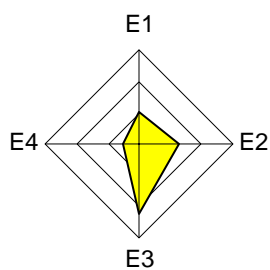


Grafico 11

Supervisor 2 Línea 7

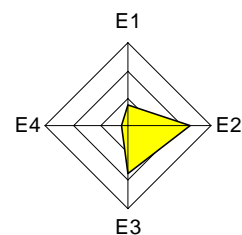
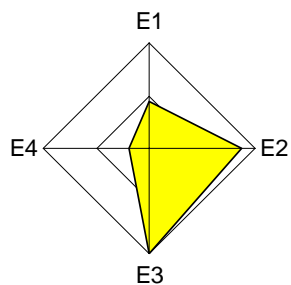


Grafico 12

ESTILO DE LIDERAZGO LÍNEA 7



En la línea 7 existen dos estilos primarios el 2 y 3. Hay que fortalecer el 1 y el 3.

### 6.3.5 Recurso Línea 9.

Ver Tabla 08 y gráficos 13,14 y 15.

Tabla 08. Liderazgo Línea 9

	E1	E2	E3	E4
S1	3	5	11	1
S2	1	7	8	4
Línea 9	4	12	19	5

Fuente cuestionario cervecería polar. Julio 2008

Grafico 13

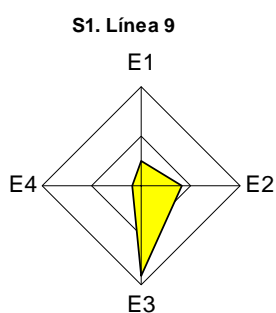


Grafico 14

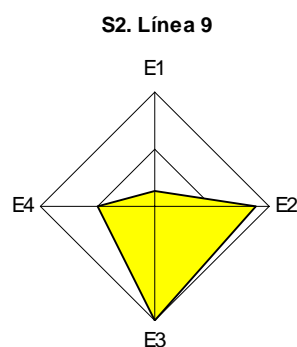
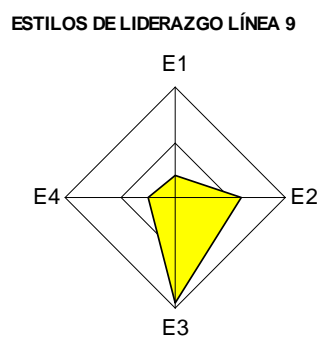


Grafico 15



En la línea 9 hay un estilo primario es el de apoyo, como secundario esta el de entrenador y hay que fortalecer el de dirección y apoyo.

### 6.5.6 Recurso Línea 10.

Ver Tabla 06 y gráficos 16,17 y 18.

Tabla 09. Liderazgo Línea 10

	E1	E2	E3	E4
S1	3	10	7	0
S2	0	12	7	1
Línea 10	3	22	14	1

Fuente cuestionario cervecería polar. Julio 2008

Grafico 16

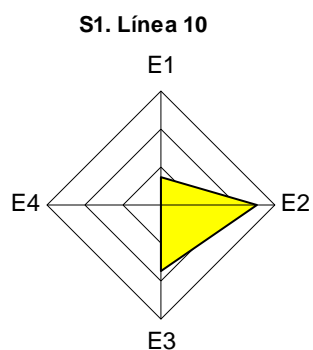


Grafico 17

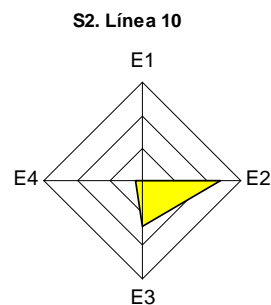
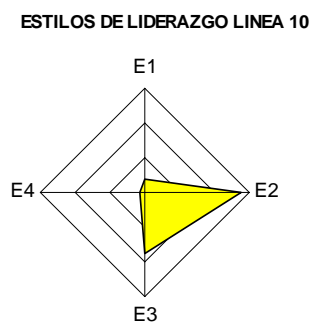


Grafico 18



En la línea 10, hay un liderazgo primario del estilo de entrenador, como secundario esta el de apoyo, hay que fortalecer el de dirección y apoyo.

### 6.5.7 Recurso Técnicos.

Ver Tabla 10 y gráficos 19, 20 y 21.

Tabla 10. Liderazgo Técnicos

	E1	E2	E3	E4
S1	1	8	8	3
S2	5	10	3	2
Técnicos	6	18	11	5

Fuente cuestionario cervecería polar. Julio 2008

Grafico 19

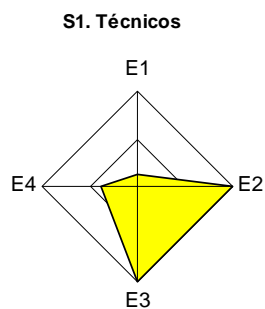


Grafico 20

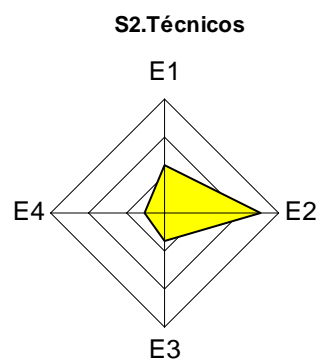
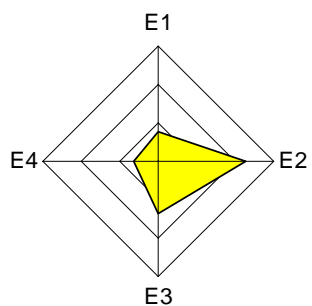


Grafico 21

**ESTILOS DE LIDERAZGO TECNICOS**



En caso de los técnicos los estilos primarios son el de entrenamiento y apoyo. Hay que fortalecer los estilos de dirección y delegación.

#### **6.4 Análisis general de los resultados**

En general se puede determinar que los estilos primarios predominantes en la actuación de los supervisores operativos de la gerencia de envasado son el de entrenamiento y apoyo.

Los supervisores objetos de estudio usan con mayor frecuencia el estilo de liderazgo entrenamiento para las situaciones planteadas.

Los supervisores del recurso línea 1 evidencian una tendencia a usar los cuatro estilos de liderazgos.

## **CAPITULO VII**

### **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO. CERVECERÍA POLAR. PLANTA ORIENTE**

#### **7.1 Instrumento de medición clima organizacional**

La medición del clima se uso como instrumento uno diseñado bajo la teoría de Litwin y Stringer Citado por Marín Marielvy. 2003, por considerar que es la más adecuada para esta investigación, por que existe experiencia en la aplicación en empresas del ramo de manufactura. El instrumento en su formato original esta conformado por 9 dimensiones que forman 50 ítems que permiten recoger los hechos de la organización mediante la percepción del individuo. En la presente investigación se asociaron para el estudio cuatro dimensiones que se pueden relacionar directamente con el tema de en estudio y se desarrolla en 31 ítems.

Estructura Ítems # 1,2,3,4,5,6,7,8

Apoyo Ítems # 9,10,11,12,13,14,15

Desempeño Ítems 16, 17,18,19,20,21,22

Conflicto Ítems # 23,24,25,26,27,28,29,30,31,

La construcción se basa en una escala diseñada por Rensis Likert, citado por Sampieri R. Y otros (2003). Es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones ó juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se aplica.

Las afirmativas tienen la siguiente escala:

Nunca	Pocas Veces	A veces	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3	4

Las negativas tiene la siguiente escala:

Nunca	Pocas Veces	A veces	Frecuentemente	Siempre
4	3	2	1	0

El cuestionario se sometió a un juicio de experto por parte de la Profesora Josefina Laborit y el Profesor Vito Cellamare que lo consideraron como valido para la presente investigación se anexan las cartas de los expertos.

Al instrumento se calculo la confiabilidad a través del método Alpha Cronbach, basado en el programa de computación SPSS para Windows en su versión 11.5, dando como resultado 0,637, este valor es considerado confiable.

Se realizó una metodología similar al artículo “La Medición de las Competencias con Fines de Selección” (Rodríguez Nelson. 2005) para construir la escala de medición de los componentes o indicadores del clima organizacional. Ver tabla 11.

Dimensión - Estructura											
1	2	3	4	5	6	7	8				
4	4	4	4	4	4	4	4	32	Entre 25 y 32	Muy Bueno	
3	3	3	3	3	3	3	3	24	Entre 17 y 24	Bueno	
2	2	2	2	2	2	2	2	16	Entre 9 y 16	Regular	
1	1	1	1	1	1	1	1	8	Entre 0 y 8	Malo	
0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Dimensión-Apoyo											
9	10	11	12	13	14	15					
4	4	4	4	4	4	4	28	Entre 22 y 28	Muy Bueno		
3	3	3	3	3	3	3	21	Entre 15 y 21	Bueno		
2	2	2	2	2	2	2	14	Entre 8 y 14	Regular		
1	1	1	1	1	1	1	7	Entre 0 y 7	Malo		
0	0	0	0	0	0	0	0				
Dimensión-Desempeño											
16	17	18	19	20	21	22					
4	4	4	4	4	4	4	28	Entre 22 y 28	Muy Bueno		
3	3	3	3	3	3	3	21	Entre 15 y 21	Bueno		
2	2	2	2	2	2	2	14	Entre 8 y 14	Regular		
1	1	1	1	1	1	1	7	Entre 0 y 7	Malo		
0	0	0	0	0	0	0	0				
Dimensión- Conflicto											
23	24	25	26	27	28	29	30	31			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Entre 28 y 36	Muy Bueno
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Entre 19 y 27	Bueno
2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	Entre 10 y 18	Regular
1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	Entre 0 y 9	Malo
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Tabla 11. Fuente Rodríguez. Nelson. 2005



## 7.2 Resultados de Clima Organizacional

### 7.2.1 Resultados Clima organizacional Línea 1.

Ver tabla 12,13,14 y 15 y gráficos 22,23,24 y 25.

Tabla 12 . Estructura Línea 1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	14,3
Bueno	10	71,4
Muy bueno	1	7,1
Perdido	1	7,1
Total		100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Gráfico 22.

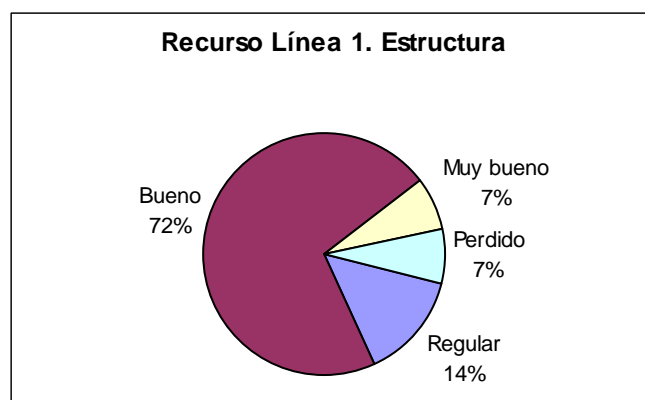


Tabla 13 . Apoyo Línea 1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	35,7
Bueno	7	50
Muy bueno	2	14,3
Total	14	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 23.

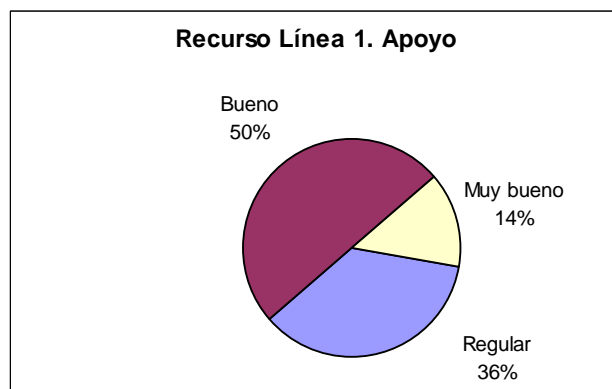


Tabla 14 . Desempeño Línea 1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	7	50
Muy bueno	6	42,9
Perdidos	1	7,1
Total	14	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 24

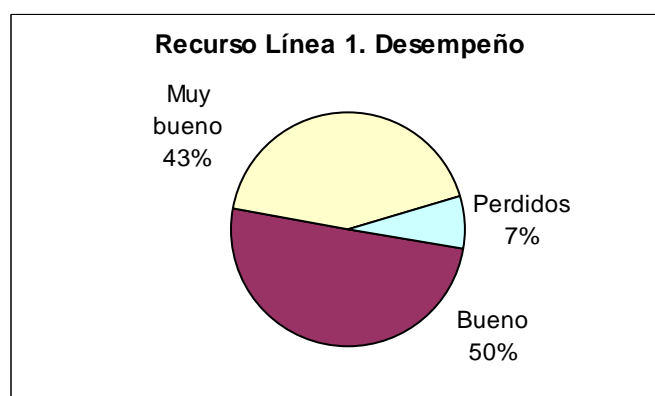


Tabla 15 . Conflicto Línea 1

	Frecuencia	Porcentaje
regular	3	21,4
Bueno	8	57,1
Muy bueno	2	14,3
Perdidos	1	7,1
Total	14	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Gráfico 25



### 7.2.2 Resultados Clima organizacional Línea 3.

Ver tabla 16,17,18 y 19 y gráficos 22,23,24 y 25.

Tabla 16. Estructura Línea 3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	1	6,3
Bueno	9	56,3
Muy bueno	2	12,5
Perdidos	4	25
Total	16	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 26

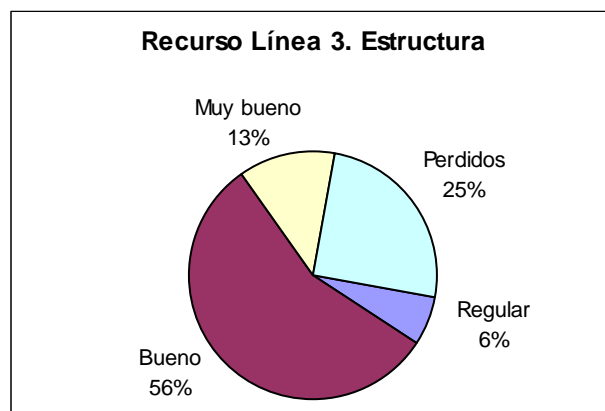


Tabla 17 . Apoyo Línea 3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	31,3
Bueno	9	56,3
Muy bueno	2	12,5
Total	16	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 27

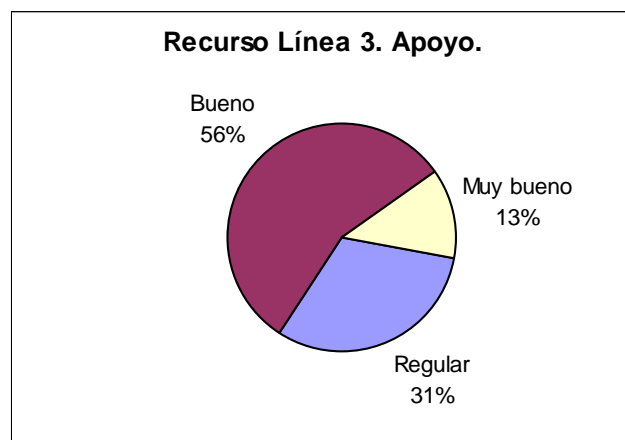


Tabla 18 . Desempeño Línea 3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	6,3
Regular	1	6,3
Bueno	6	37,5
Muy bueno	6	37,5
Perdidos	2	12,5
Total	16	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 28.

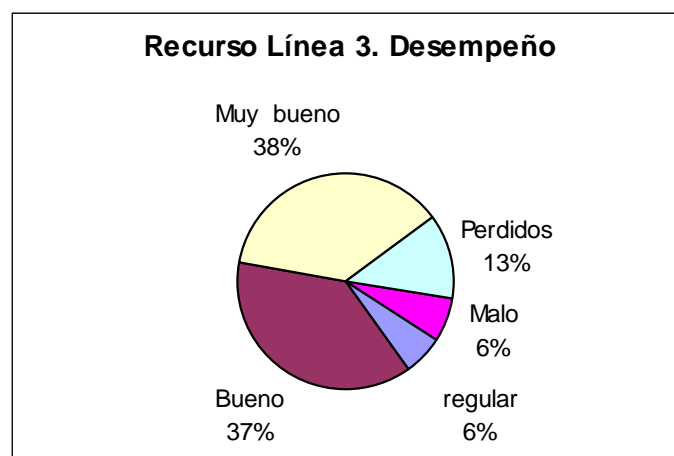
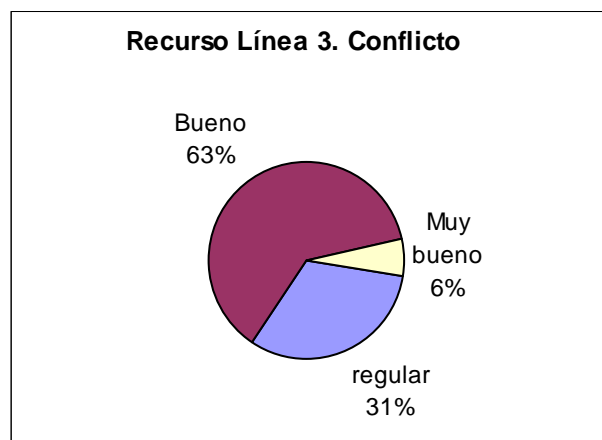


Tabla 19 . Conflicto Línea 3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	31,3
Bueno	10	62,5
Muy bueno	1	6,3
Total	16	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 29



### 7.2.3 Resultados Clima organizacional Línea 6.

Ver tabla 20,,21,22 y 23 y gráficos 30,31,32 y 33..

Tabla 20 . Estructura Línea 6

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	46,2
Bueno	7	53,8
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 30

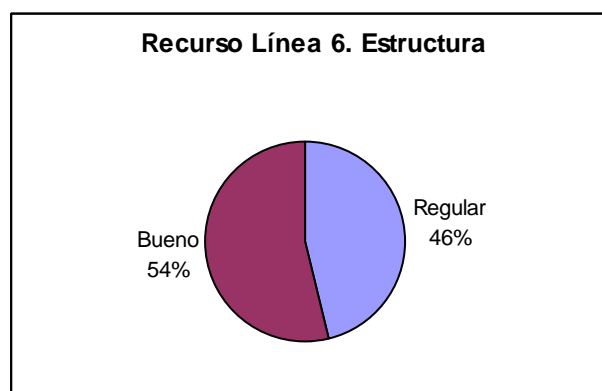


Tabla 21 . Apoyo Línea 6

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	7,7
Regular	3	23,1
Bueno	7	53,8
Muy bueno	2	15,4
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 31.

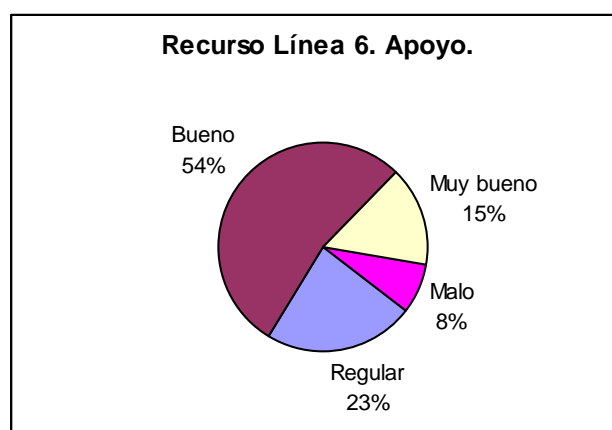


Tabla 22 . Desempeño Línea 6

	Frecuencia	Porcentaje
regular	1	7,7
Bueno	4	30,8
Muy bueno	7	53,8
Perdidos	1	7,7
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 32.

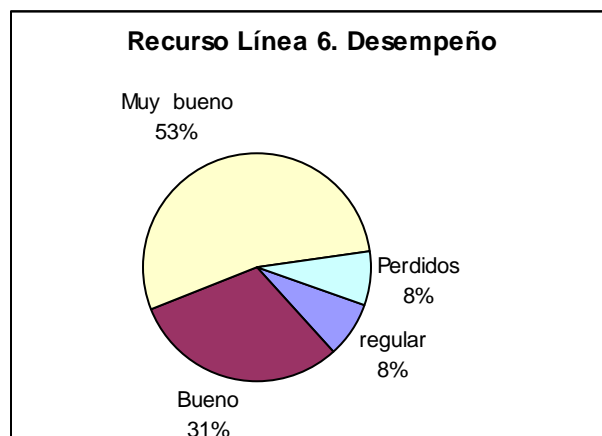
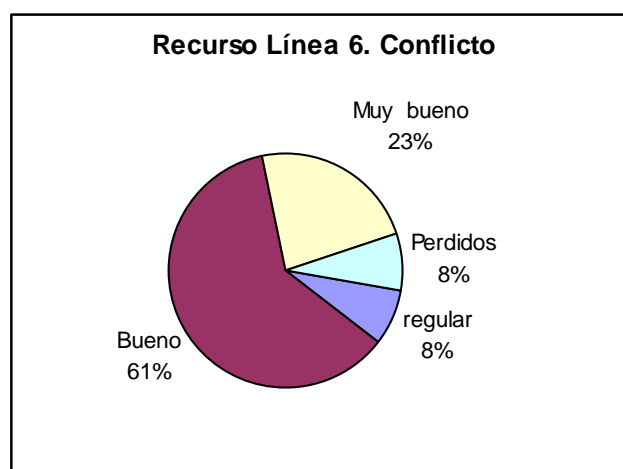


Tabla 23 . Conflicto Línea 6

	Frecuencia	Porcentaje
regular	1	7,7
Bueno	8	61,5
Muy bueno	3	23,1
Perdidos	1	7,7
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 33.





### 7.2.4 Resultados Clima organizacional Línea 7.

Ver tabla 24,25,26 y 27 gráficos 34,35,36 y 37.

Tabla 24 . Estructura Línea 7

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	14,3
Bueno	8	57,1
Muy bueno	1	7,1
Perdidos	3	21,4
Total	14	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Gráfico 34.

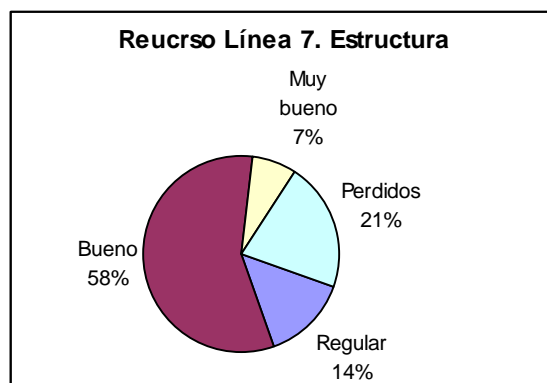


Tabla 25 . Apoyo Línea 7

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	21,4
Bueno	6	42,9
Muy bueno	4	28,6
Perdidos	1	7,1
Total	14	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 35.

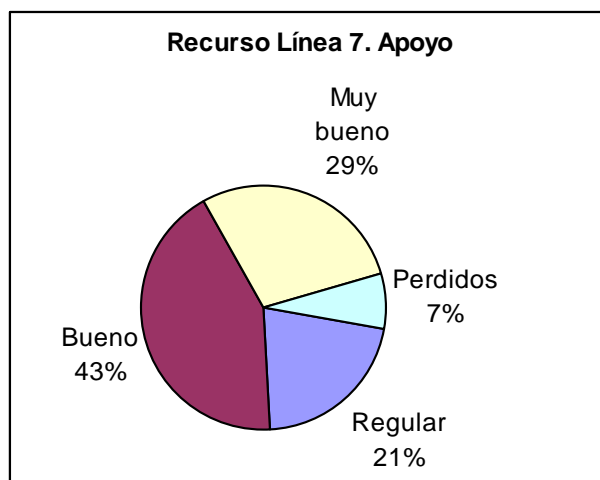


Tabla 26 . Desempeño Línea 7

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	5	35,7
Muy bueno	6	42,9
Perdidos	3	21,4
Total	14	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 36.

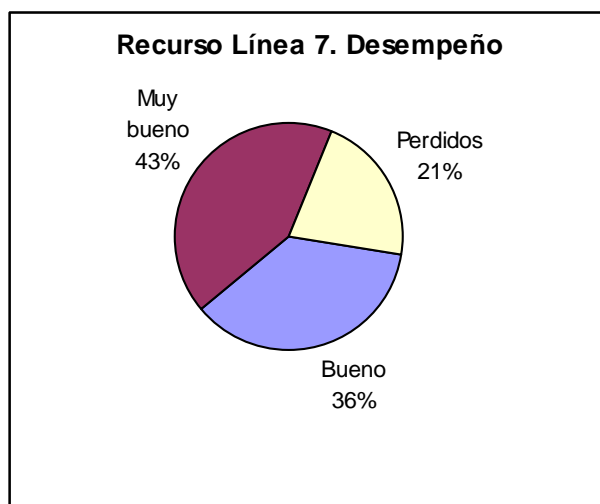
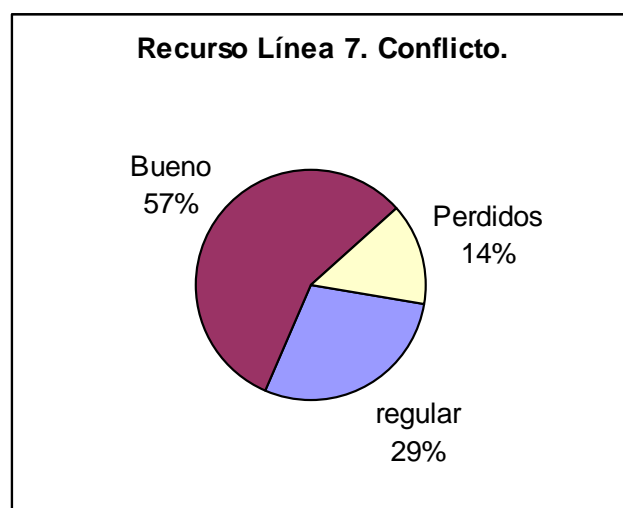


Tabla 27 . Conflicto Línea 7

	Frecuencia	Porcentaje
regular	4	28,6
Bueno	8	57,1
Perdidos	2	14,3
Total	14	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 37.



### 7.2.5 Resultados Clima organizacional Línea 9.

Ver tabla 28,29,30 y 31 y gráficos 38,39,40 y 41.

Tabla 28 . Estructura Línea 9.

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	23,1
Bueno	9	69,2
Muy bueno	1	7,7
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 38.

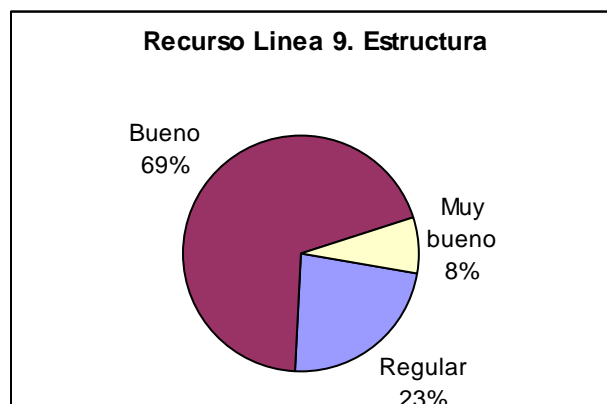


Tabla 29 . Apoyo Línea 9

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	30,8
Bueno	6	46,2
Muy bueno	3	23,1
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 39.

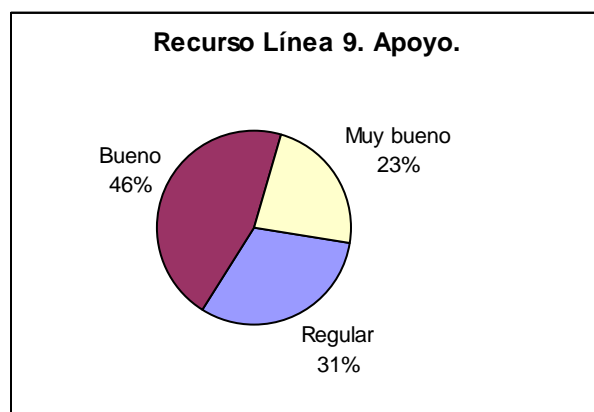


Tabla 30 . Desempeño Línea 9

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	7	53,8
Muy bueno	6	46,2
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 40.

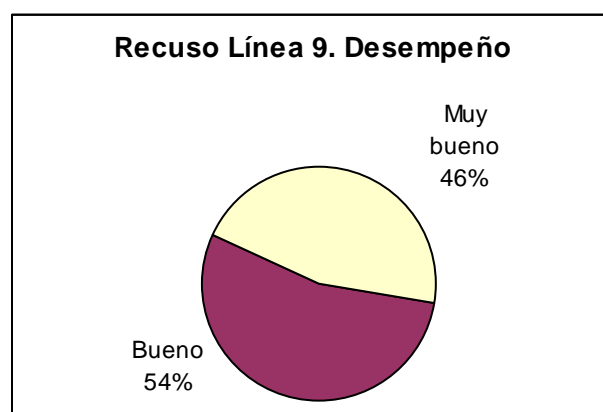


Tabla 31 . Conflicto Línea 9

	Frecuencia	Porcentaje
regular	3	23,1
Bueno	7	53,8
Muy bueno	3	23,1
Total	13	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 41.



### 7.2.6 Resultados Clima organizacional Línea 10.

Ver tabla 32,33,34 y 35 y gráficos 42,43,44 y 45.

Tabla 32 . Estructura Línea 10

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	16,7
Bueno	8	66,7
Perdidos	2	16,7
Total	12	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 42.

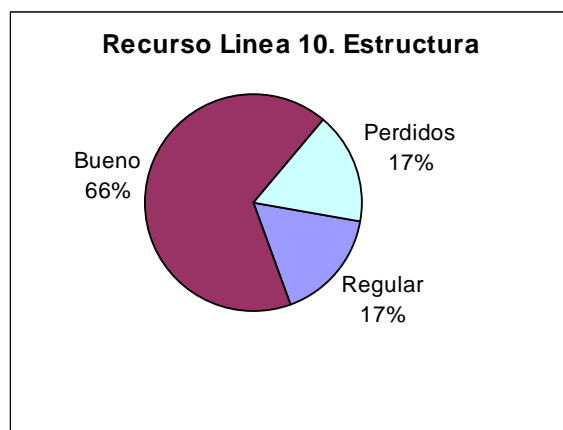


Tabla 33 . Apoyo Línea 10

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	33,3
Bueno	6	50
Muy bueno	1	8,3
Perdidos	1	8,3
Total	12	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 43.

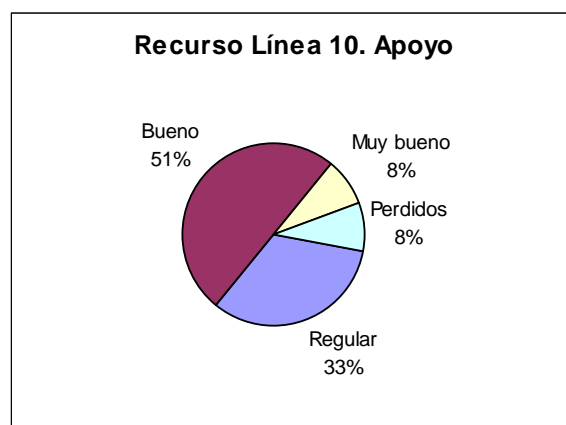


Tabla 34 . Desempeño Línea 10

	Frecuencia	Porcentaje
regular	2	16,7
Bueno	2	16,7
Muy bueno	7	58,3
Perdidos	1	8,3
Total	12	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 44

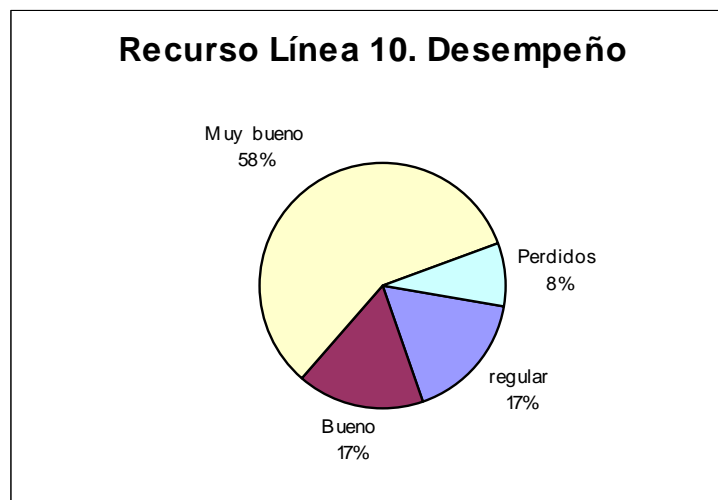


Tabla 35 . Conflicto Línea 10

	Frecuencia	Porcentaje
regular	3	25
Bueno	7	58,3
Muy bueno	2	16,7
Total	12	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008



Grafico 45



### 7.2.7 Resultados Clima organizacional recurso Técnico.

Ver tabla 36,37,38 y 39 y gráficos 46,47,48 y 49.

Tabla 36 . Estructura Técnicos

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	7,9
Bueno	27	71,1
Muy bueno	6	15,8
Perdidos	2	5,3
Total	38	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 46

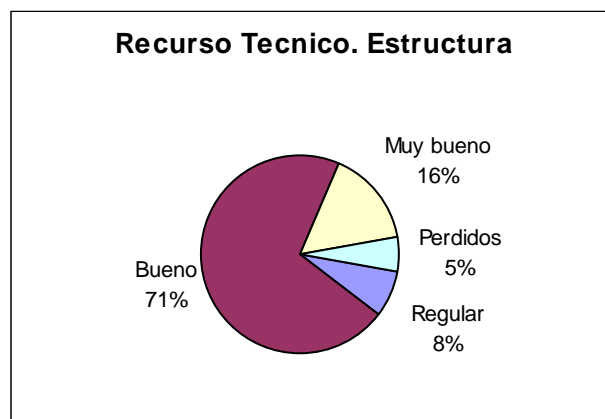


Tabla 37 Apoyo Técnicos

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	15,8
Bueno	21	55,3
Muy bueno	8	21,1
Perdidos	3	7,9
Total	38	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 47

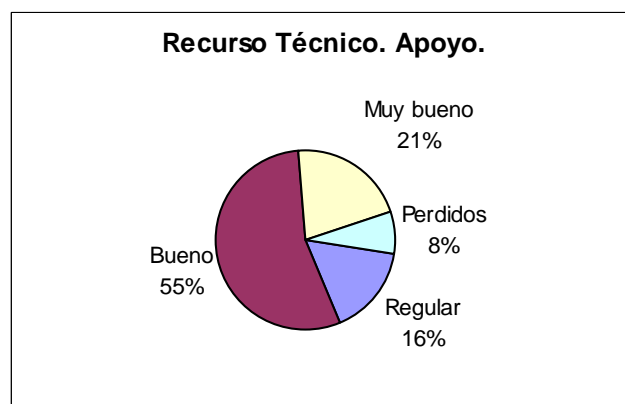


Tabla 38 Desempeño Técnicos

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	13	34,2
Muy bueno	22	57,9
Perdidos	3	7,9
Total	38	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 48

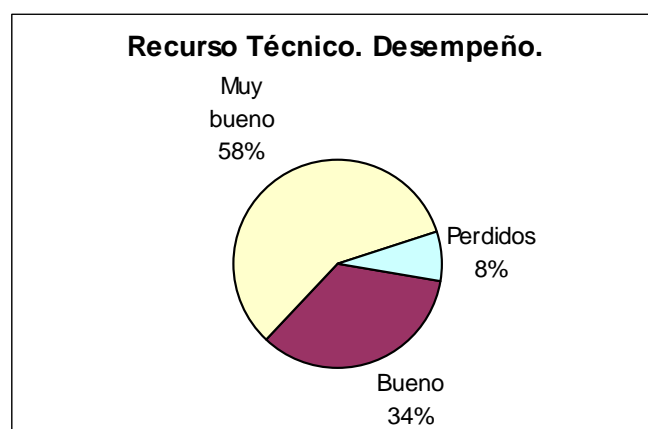
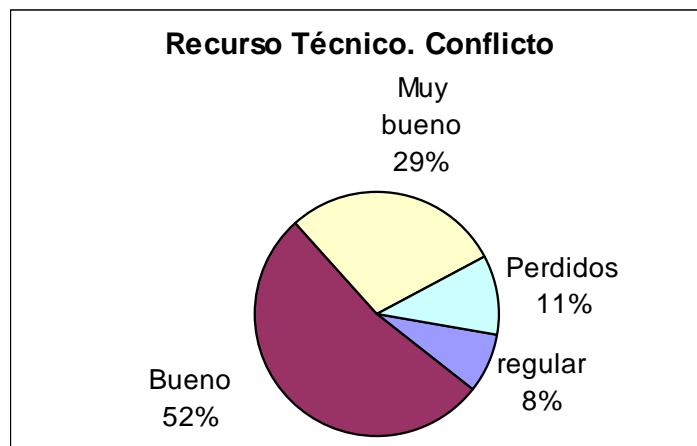


Tabla 39 Conflicto Técnicos

	Frecuencia	Porcentaje
regular	3	7,9
Bueno	20	52,6
Muy bueno	11	28,9
Perdidos	4	10,5
Total	38	100

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

Grafico 49



### 7.3 Análisis de resultados del Clima Organizacional.

#### 7.3.1 Análisis Específico

En el recurso línea 1, los resultados indican un clima en sus cuatro dimensiones sumando bueno y muy bueno, promediando los valores nos da un valor de 76.8 %, refleja un clima considerado por la coordinación de Gestión de Gente de la Organización como bueno. Ver tabla 40.

Tabla 40 Promedio evaluación dimensiones

Línea 1	Bueno ó Muy Bueno.
Estructura	78,5
Apoyo	64,3
Desempeño	93
Conflicto	71,4
Promedio	76,8

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

En el recurso línea 3, los resultados indican un clima en sus cuatro dimensiones sumando bueno y muy bueno, promediando los valores nos da un valor de 67.85 %, refleja un clima considerado por la coordinación de Gestión de Gente de la Organización como bueno. Ver tabla 41

Tabla 41 Promedio evaluación dimensiones

Línea 3	Bueno ó Muy Bueno.
Estructura	58,8
Apoyo	68,8
Desempeño	75
Conflicto	68,8
Promedio	67,85

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

En el recurso línea 6, los resultados indican un clima en sus cuatro dimensiones sumando bueno y muy bueno, promediando los valores nos da un valor de 73.05 % refleja un clima considerado por la coordinación de Gestión de Gente de la Organización como bueno. Ver tabla 42

Tabla 42 Promedio evaluación dimensiones

Línea 6	Bueno ó Muy Bueno.
Estructura	53,8
Apoyo	69,2
Desempeño	84,6
Conflicto	84,6
Promedio	73,05

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

En el recurso línea 7, los resultados indican un clima en sus cuatro dimensiones sumando bueno y muy bueno, promediando los valores nos da un valor de 70.5 % refleja un clima considerado por la coordinación de Gestión de Gente de la Organización como bueno. Ver tabla 43

Tabla 43 Promedio evaluación dimensiones

Línea 7	Bueno ó Muy Bueno.
Estructura	64,2
Apoyo	82
Desempeño	79
Conflicto	57,1
Promedio	70,5

Fuente: Cuestionario C Polar. Julio 2008

En el recurso línea 9, los resultados indican un clima en sus cuatro dimensiones sumando bueno y muy bueno, promediando los valores nos da un valor de 80.75 % refleja un clima considerado por la coordinación de Gestión de Gente de la Organización como bueno. Ver tabla 44

Tabla 44 Promedio evaluación dimensiones

Línea 9	Bueno ó Muy Bueno.
Estructura	77
Apoyo	69
Desempeño	100
Conflicto	77
Promedio	80,75

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

En el recurso línea 10, los resultados indican un clima en sus cuatro dimensiones sumando bueno y muy bueno, promediando los valores nos da un valor de 68.75 % refleja un clima considerado por la coordinación de Gestión de Gente de la Organización como bueno. Ver tabla 45.

Tabla 45 Promedio evaluación dimensiones

Línea 10	Bueno ó Muy Bueno.
Estructura	66,7
Apoyo	58,3
Desempeño	75
Conflicto	75
Promedio	68,75

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008

En el recurso Técnicos, los resultados indican un clima en sus cuatro dimensiones sumando bueno y muy bueno, promediando los valores nos da un valor de 81.5 % refleja un clima considerado por la coordinación de Gestión de Gente de la Organización como bueno. Ver tabla 46

Tabla 46 Promedio evaluación dimensiones

Técnicos	Bueno ó Muy Bueno.
Estructura	87
Apoyo	76
Desempeño	82
Conflicto	81
Promedio	81,5

Fuente: Cuestionario C. Polar. Julio 2008



### 7.3.2 Análisis general de resultados.

Muy Bueno y Bueno								
Dimensión	Línea 1	Línea 3	Línea 6	Línea 7	Línea 9	Línea 10	Técnicos	Promedio
Estructura	78,5	68,8	53,8	64,2	77,0	66,7	87,0	70,9
Apoyo	64,3	71,0	69,2	73,0	69,0	58,3	76,0	68,7
Desempeño	93,0	75,0	84,6	79,0	100,0	75,0	82,0	84,1
Conflicto	71,4	68,8	84,6	57,1	77,0	75,0	81,0	73,6
<b>Promedio</b>	76,8	70,9	73,1	68,3	80,8	68,8	81,5	74,3

Regular y Malo								
Dimensión	Línea 1	Línea 3	Línea 6	Línea 7	Línea 9	Línea 10	Técnicos	Promedio
Estructura	21,0	6,0	46,0	35,0	23,0	17,0	5,0	21,9
Apoyo	36,0	31,0	31,0	21,0	31,0	33,0	16,0	28,4
Desempeño	0,0	12,0	16,0	0,0	0,0	17,0	8,0	7,6
Conflicto	21,0	31,0	8,0	29,0	23,0	25,0	11,0	21,1
<b>Promedio</b>	19,5	20,0	25,3	21,3	19,3	23,0	10,0	19,8

En general el área objeto de estudio presenta un clima organizacional en las dimensiones medidas como bueno ya esta por encima del 50 % en todas las mediciones realizadas y un promedio total de 74 %.

La dimensión desempeño tiene el mayor porcentaje (muy bueno y bueno) en la evaluación general con 84 %.

La dimensión Apoyo tiene el mayor porcentaje (regular y malo) en la evaluación general con 28 %.

El recurso técnico y la línea 9 presentan los mayores porcentajes (bueno y muy bueno) globales 81.5 % y 80.75 % respectivamente.

El estilo predominante en el recurso técnico es el entrenador y en la línea 9 es el de apoyo.

El recurso línea 6 presenta los mayores porcentajes (regular y malo) 25,3 %.

Existen un estilos de liderazgo primario en el recursos línea 6 el entrenador.

En el recurso línea 1 existe una tendencia a usar los 4 estilos de liderazgo y presenta un clima muy bueno y bueno de 79 %..

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **8.1 Conclusiones**

Hay dos estilos predominantes en el cuerpo de supervisores estudiados el de entrenador y de apoyo.

El mismo estilo de liderazgo primario en el supervisor puede generar un clima bueno como malo.

El clima organizacional en la organización objeto de estudio en las dimensiones medidas es bueno ya esta por encima del 50 %.

La dimensión del clima con mayor fortaleza es la de desempeño tiene un 84 % general, esta tiene su base en la orientación al logro de los objetivos propuestos.

Existe un excelente nivel de clima el recurso técnico y la línea # 9 por encima del 80 % de satisfacción.

Existen oportunidades de mejorar los niveles de clima en los recursos de la línea 6 (regular y malo) en un 28%.

Específicamente en la línea 1 hay una tendencia a usar los cuatro estilos de liderazgo.

## 8.2 Recomendaciones

Desarrollar una línea de investigación que profundice en las incidencias económicas que tiene sobre las empresas la aplicación de esta ley con la finalidad de obtener una cultura organizacional de prevención y contar con todos los argumentos para dar respuesta a los alcances de la LOPCYMAT.

Contar con un personal entrenado, motivado y conocedor de los riesgos expuestos en sus puestos de trabajo se logra minimizar los riesgos de accidentes. Los comportamientos seguros se logran con un modelaje de los líderes a todos los niveles y el compromiso claro de la empresa en mejorar las condiciones del medio ambiente de trabajo.

Desarrollar una línea de investigación que estudie las herramientas necesarias para desarrollar supervisores que apliquen el estilo de liderazgo adecuado para cada situación, capaz de influir para lograr un comportamiento seguro de sus supervisados.

Desarrollar una línea de investigación donde se evalué un instrumento de medición de liderazgo que involucre tanto al supervisor como a los supervisados.

La organización debe facilitar a los roles supervisorios las herramientas necesarias para orientar su actividad cotidiana hacia la prevención en temas de seguridad y salud laboral, fundamentalmente con adiestramiento e información en temas de la LOPCYMAT.

Profundizar el estudio en los supervisores de la línea 1, para documentar mejores prácticas y extender a los demás supervisores

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### Libros

- Cavassa, Cesar. (2007). Seguridad industrial. Un enfoque integral. Limusa. México.
  
- Ivancevich J, Lorenzi P. Y Skinner S. (1997). Gestión Calidad y Competitividad. McGraw Hill. México
  
- Hersey P., Blanchard K., y Johnson D. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Séptima Edición Prentice Hall.
  
- Chiavenato Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw Hill. México
  
- Serna Humberto.2006. Gerencia Estratégica. Novena Edición. Editorial Panamericana.
  
- Kast Fremont y Rosenzweig James. (1988). Administración en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw Hill. México
  
- Werther W. y Davis K.. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw Hill. México.
  
- Senge Peter. (1992). La Quinta Disciplina. Editorial. Granica.
  
- Kotter John. (1999). La Verdadera Labor de un Líder. Editorial Norma.

- Hammer M. Y Champy J.1994. Reingeniería. Editorial Norma.

- Sampieri R., Fernández C. y Baptista L.. (2003).. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. McGraw Hill.

- Méndez Carlos. (2001). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. McGraw Hill.

- Arias Fidias. (2006).El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Editorial Episteme.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Fedupel.

- Goleman Daniel. (2004). La Inteligencia Emocional. Vergara.

Artículos en revistas , periódicos , folletos y entrevistas.

Riera, Eva. (2008) Trabajadores de paraguana sufrieron más de 600 accidentes. Diario El Nacional. Cuerpo Ciudadano. Pág. 14. Venezuela

Astudillo, Andrés. ( 2008). Inpsasel: van 70 accidentes laborales en lo va de año. Diario El Tiempo. Locales. Pág. 7. Venezuela

Márquez Lud, Avellán Marieba. (2008). El gerente Venezolano como líder. Revista debates IESA. Volumen XIII. Numero 1. Enero- Marzo 2008. Pag. 62 . Venezuela

Cervecería Polar C.A. Planta Oriente Coordinador de Riesgo y Continuidad Operativa. González Jesús.. Entrevista. Junio 2008.

KenBlanchardCompanies.2000. Liderazgo Situacional II.

Cervecería Polar C.A. Planta Oriente. Coordinación Gestión de Gente. Hoja informativa.2008.

Rodríguez Nelson .2005. La Medición de las Competencias con Fines de Selección. Revista de Humanidades de la Universidad Central de Venezuela Volumen XXIV Número 1 Año 1999-2005..Venezuela.

Trabajos de grados, tesis , trabajos de ascenso. Y trabajos no publicados, foros y ponencias.

Guerra, Lili. 2006. Clima organizacional de los departamentos de recursos humanos, planificación de ventas y administración de la empresa cervecería

polar de oriente, c.a agencia las garzas ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui. Tesis de Grado Lic.. Universidad de Oriente. Barcelona.

Marin Marielvy. 2003. Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Tesis de grado Lic.. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Orellana Isabella y Tatonetti Caterina.1997. Diagnostico del clima organizacional de una empresa de consumo masivo caso: Colgate-Palmolive. Tesis de grado Lic.. Universidad Metropolitana. Caracas.

Aquique Mariela y Oliveros Aury. Julio 1993. El liderazgo en la empresa Venezolana: Dos casos de estudio. Tesis de Grado Maestría. IESA. Caracas.

Omedas Antonio y Sevieck Julio.1999. Cuatro estilos de liderazgos en Venezuela. Tesis de grado maestría. IESA. Caracas.

Rojas Pineda Francisco. 2007. Seguridad integral un enfoque integral. Trabajo no publicado. Tecana American University. USA.

Borges y Lawton. 2007. Foro La Nueva Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de trabajo. Cámara Petrolera Venezolana. Maracaibo. Estado Zulia.

Documentos de carácter legal.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial No 5.453). Marzo 24 del 2000.



Ley Orgánica del Trabajo. (Gaceta Oficial No 5152). Junio 19 del 1997.

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo.  
(Gaceta Oficial No 38236).

Reglamento de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.  
(Decreto No 1.564). Diciembre 18 de 1973.

Fuentes Electrónicas.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Consulta en Línea:  
Informe VI 91 reunión de la OIT año 2003. Disponible:

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc91/pdf/rep-vi.pdf>.

[consulta 2008.Junio 15]

Temas comprendidos en las normas internacionales del trabajo. Disponible:

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Subjects/OccupationalSafetyandHealth/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Subjects/OccupationalSafetyandHealth/lang--es/index.htm) [Consulta 2008.Julio 13]

Instituto Nacional de Prevención Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL).

Consulta en Línea: <http://www.inpsasel.gov.ve>.

([http://www.inpsasel.gov.ve/moo\\_medios/sec\\_inpsasel.html](http://www.inpsasel.gov.ve/moo_medios/sec_inpsasel.html)). [Consulta  
2008. Mayo 12])

[http://www.inpsasel.gov.ve/moo\\_medios/sec\\_estadisticas.html](http://www.inpsasel.gov.ve/moo_medios/sec_estadisticas.html) [Consulta  
2008. Mayo 18])

Avilez José. La revolución industrial. 2003. Consulta en Línea

<http://www.monografias.com/trabajos30/revolucion-industrial/revolucion-industrial.shtml> [Consulta 2008. Julio 20]

Bustos Paulina. 2008. Clima Organizacional. Consulta en Línea.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>  
[Consulta 2008. Junio 13]

# ANEXOS

## Anexo 1. Tamaño de la Muestra y variables operacionales

The image shows a screenshot of a statistical software application. The main window is titled '- Menú Principal -' and contains a menu of statistical tests. A dialog box titled '- Tamaño de la muestra -' is open, displaying input fields for sample size calculation.

**Menú Principal -**

Pruebas estadísticas Apéndices de las tablas estadísticas Salir

**STATS™**

Media, varianza, desviación estándar

Tamaño de la muestra

Error estándar

Chi-cuadrada

Números aleatorios

Diferencia de dos proporciones independientes

Diferencia de dos medias independientes

r de Pearson

Coefficiente p de correlación por rangos-ordenados de Spearman

Coefficiente t de correlación entre rangos de Kendall

Coefficiente de concordancia W de Kendall

Áreas bajo la curva normal

Distribución "t" de Student

Valores de "F" al nivel de confianza de .05 y .01

Valores de X2 a los niveles de confianza de .05 y .01

Números Aleatorios (apéndice)

**- Tamaño de la muestra -**

¿Tamaño del universo? 270

¿Error máximo aceptable? 8 %

¿Porcentaje estimado de la muestra? 50 %

¿Nivel deseado de confianza? 95

Tamaño de la muestra 96,6846

Calcular Re componer Imprimir Ayuda Salir

Inicio 6 Microso... SAP Logon ... - Menú Prih... - Tamaño d... ES 12:35 p.m.

## Variables Operacionales. Liderazgo.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores
Determinar los estilos de liderazgo predominante en el cuerpo de supervisores objetos de estudio	Liderazgo Directivo	Define Metas Planifica Orienta Controla	Especifica Metas Define Funciones Desarrolla plan Aprendizaje Enseña y demuestra como Verifica y Controla
	Liderazgo de Apoyo	Aclara Comparte Metas Elogia Estimula Retroalimenta	Invita la participación. Provee información y recursos Explica el Por Que. Retroalimenta Frecuentemente
	Liderazgo Participativo	Facilita Escucha Colabora Valora Sugiere	Facilita la solución Autónoma de problemas Escucha ideas Da apoyo Fomenta Confianza
	Liderazgo Consultivo	Confianza Faculta Afirma Motiva al Logro	Confía en los Criterios Auto evaluación desempeño Faculta asignación de metas Establece desafíos

## Variables Operacionales. Clima Organizacional

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Medir el clima organizacional con la aplicación de la LOPCYMAT y la influencia del supervisor en el área objeto de estudio	Clima Organizacional	Estructura	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos y tramites	1,2,3, 4,5,6, 7,8
	Clima Organizacional	Apoyo	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones	9,10,11,12,13,14,15,
	Clima Organizacional	Conflicto	Puntaje obtenido respecto a la capacidad que poseen la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones	16,17, 18,19, 20,21, 22
	Clima Organizacional	Desempeño	Puntaje obtenido en relación a la percepción del trabajador sobre las normas de rendimiento de la empresa	23,24, 25,26, 27,28, 29,30, 31

## Anexo 2. Calculo de confiabilidad.

Este cuestionario contiene 20 situaciones laborales típicas que involucran al líder y a uno o más colaboradores. Suponga que usted es el líder. Encierre en un círculo la respuesta que mejor describa la acción que tomaría ante cada situación.

La información que se recabe será utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Nombre y Apellido:

- 1) Usted ha solicitado a un nuevo colaborador que prepare una propuesta a fin de adquirir nuevos equipos para la división. Él necesita saber más sobre estos equipos para poder tomar la decisión correcta con respecto a las diversas opciones y costos. El colaborador siente que esta tarea le extiende aun más su ya dilatado programa de trabajo. Usted debería:
  - A) Decirle que para cuando se necesita la propuesta y explicarle lo que esta debe contener. Exponerle los pasos que debe seguir para aprender más sobre los nuevos equipos. Programar reuniones diarias con para controlar su avance.
  - B) Pedirle que desarrolle la propuesta y discutir su importancia. Pedirle que fije un plazo para completarla. Darle los recursos que necesite. Pedirle informes periódicos sobre el avance.
  - C) Decirle cuando quiere la propuesta y discutir la importancia de esta. Explicarle lo que quiere en el informe. Exponerle los pasos a seguir para aprender más sobre los equipos. Escuchar sus preocupaciones e incorporar sus ideas si es procedente. Establecer reuniones semanales para controlar su avance.
  - D) Pedirle que desarrolle la propuesta y discutir su importancia. Averiguar las dificultades que percibe y las estrategias para eliminarlas. Solicitarle

que fije un plazo para terminar el trabajo y preguntarle periódicamente para controlar su avance.

**2)** Su grupo de trabajo ha estado trabajando arduamente para completar su informe a nivel de división. Una persona nueva ha ingresado al grupo. El debe presentar los presupuestos de costos la próxima semana, pero no sabe nada de los requisitos del informe y su formato, Esta impaciente por saber más sobre su papel en el grupo. Usted debería:

A) Decirle exactamente lo que necesita. Especificarle los requisitos y el formato. Presentarle a los otros miembros del grupo. Supervisarle frecuentemente durante la semana para controlar su avance.

B) Preguntarle si hay algo que usted pueda hacer para ayudarlo. Presentarle a todos los miembros del grupo. Explorar las ideas que el tiene para acelerar el informe. Preguntarle en la semana como le ha ido.

C) Especificarle el formato del informe y la información requerida y pedirle sus ideas. Presentarle a cada uno de los miembros del grupo. Preguntarle frecuentemente durante la semana para enterarse del avance del informe y ayudarlo a hacer todas las modificaciones necesarias.

D) Darle la bienvenida y presentarle a los miembros del grupo que podría ayudarlo. Solicitarle que le consulte si tiene algún problema.

**3)** últimamente usted ha observado un problema de desempeño en sus colaboradores. El parece demostrar una actitud de “despreocupación”. Solo su instigación constante le ha llevado a completar el trabajo. Usted sospecha que el no tiene la experiencia suficiente para completar la tarea de alta prioridad que se le ha encomendado. Usted debería:

A) Especificarles los pasos a seguir y los resultados que usted espera. Aclararle los requisitos en cuanto al plazo y los informes. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea va avanzando como debería.

- B) Explicarle los pasos a seguir y los resultados que usted espera. Pedirle sus ideas e incorpóralas si es procedente. Pedirle que comparta su percepción sobre esta tarea. Supervisarle para enterarse si la tarea esta avanzando como debería.
  - C) Darle participación en la solución de problemas para esta tarea ofrecerle su ayuda y estimularle a usar sus ideas para terminar sus idas para terminar el proyecto. Pedirle que comparta su percepción sobre esta tarea. Supervisarle periódicamente para ver como van las cosas.
  - D) Hacerle saber cuan importante es esta tarea. Solicitarle que esboce su plan e trabajo para la finalización de esta tarea y que le envíe una copia del mismo. Solicitarle que le consulte si tiene algún problema.
- 4) La composición de su grupo de trabajo ha cambiado debido a una reestructuración de la compañía. Los niveles de desempeño han bajado. No se cumplen los plazos y su jefe esta preocupado. Los miembros del grupo desean mejorar su desempeño pero necesitan más conocimientos y habilidades. Usted debería:
- A) Solicitarles que identifiquen sus necesidades de formación y que desarrollen su propio plan para mejorar el desempeño. Darles los recursos necesarios. Estar disponibles para ayudarles y solicitarles que le mantengan informado.
  - B) Discutir el plan que usted tiene para resolverle problema de desempeño. Pedirles sus ideas e incluirlas en el plan, si es posible hacerlo. Explicarles los fundamentos del diseño del mismo. Supervisar frecuentemente para ver como están llevando a cabo el plan.
  - C) Exponerles los pasos que usted quiere que sigan para resolver el problema de desempeño. Ser específico con respecto a las exigencias de tiempo y las habilidades que usted desea que desarrollen. Controlar de cerca el avance que hagan en la implementación del plan.
  - D) Ayudarles a desarrollar un plan para mejorar desempeño. Estimularles a ser creativos. Apoyarles su plan y supervisarles periódicamente el desempeño.



5) Debido a reducciones de presupuesto, es necesario restringir los gastos. Usted le ha solicitado a un miembro de departamento, con mucha experiencia que se haga cargo de la reducción. Esta persona ha trabajado en todas las áreas de su departamento. En el pasado ella se ha mostrado siempre dispuesta a ayudar, aunque usted la considera capaz de realizar la tarea, ella se muestra indiferente en relación con esta. Usted debería:

A) Darle confianza. Exponerle los pasos que ella debe seguir para administrar el proyecto. Pedirle sus ideas e incorporarlas si es posible, pero asegurándose de que ella siga el enfoque general que usted ha elaborado. Supervisarlas frecuentemente para ver como van las cosas.

B) Darle confianza. Permitirle que maneje el proyecto como le parezca más apropiado. Ser paciente y estar disponible para ayudarla. Pedirle que le informe con frecuencia.

C) Darle confianza. Pedirle que determine la mejor forma de enfocar el proyecto. Ayudarla a desarrollar alternativas y estimularla a usar sus propias ideas establecer de mutuo acuerdo evaluaciones frecuentes de avance.

D) Darle confianza. Exponerle un plan general y especificarle los pasos que usted quiere que siga. Supervisarla frecuentemente para como se están ejecutando esos pasos.

6) Por segunda vez en un mes usted tiene problemas con sus colaboradores. Sus informes de avance semanal han estado incompletos y retrasados. El año anterior, el presente puntualmente sus informes completos y sin errores. Esta es la primera vez que usted le habla sobre el asunto. Usted debería:

A) Solicitarle que mejore la calidad y puntualidad de sus informes. Examinar las áreas que estén incompletas. Asegurarse de que el sabe lo que se espera y como completar cada sección del informe. Continuar supervisando su desempeño.

B) Pedirle que entregue sus informes completos y puntualmente, sin presionarle. Continuar supervisando su desempeño.

- C) Discutir con el los plazos y criterios de calidad de trabajo. Escuchar sus preocupaciones, pero asegurándose de que el sabe lo que se espera de sus informes. Examinar cada sección del informe y responder todas las preguntas. Incorporar sus ideas, si es procedente. Continuar supervisando su desempeño.
  - D) Preguntarle por que sus informes están incompletos. Escuchar sus preocupaciones y hacer lo que pueda para ayudarle a comprender la importancia de la exactitud y puntualidad de los informes. Continuar superando su desempeño.
- 7) Usted le ha solicitado uno de sus colaboradores de mayor trayectoria que se encargue de un nuevo proyecto. En el pasado, su desempeño ha sido sobresaliente. El proyecto que le encargado es importante para el futuro de su grupo de trabajo. El esta entusiasmado con la nueva tarea, pero no sabe por donde comenzar porque carece de información acerca del proyecto. Usted debería:
- A) Explicarle por que usted cree que el tiene las habilidades necesarias para realizar el este proyecto. Preguntarle que problemas prevé y ayudarle a explorar las soluciones alternativas. Mantenerse frecuentemente en contacto para apoyarle.
  - B) Especificarle como debe manejar el proyecto. Definirle las actividades necesarias para completar el proyecto. Supervisarle de ceca para ver como están las cosas.
  - C) Pedirle que prepare para su aprobación un plan para el proyecto en dos semanas. Darle tiempo suficiente para que comience, sin presionarle. Ofrecerle periódicamente su apoyo.
  - D) Exponerle como debe manejar el proyecto y solicitarle sus ideas y sugerencias. Incorporar sus ideas cada vez que sea posible, pero asegurándose de que siga el esquema general que usted desarrollo. Supervisarle regularmente para ver como van las cosas.

- 8) Uno de sus colaboradores se siente inseguro frente al trabajo que usted le ha asignado. El es altamente competente y usted sabe que tiene las habilidades necesarias para terminar con éxito el trabajo. El vencimiento de plazo para completar el trabajo esta próximo. Usted debería:
- A) Hacerle saber su preocupación por el vencimiento inminente del plazo. Ayudarle a buscar acciones alternativas y estimularle a sus propias ideas. Brindarle su apoyo periódicamente.
  - B) Discutir su preocupación por el vencimiento inminente del plazo. Crear un plan de acción para que el lo siga y obtener sus reacciones ante el mismo. Incluir sus sugerencias de modificación si fuera posible, pero asegurándose de que el siga el esquema general que usted ha elaborado. Supervisarle regularmente para ver como van las cosas.
  - C) Exponerle los pasos que usted quiere que el siga. Especificar las razones por las cuales el trabajo debe ser terminado a tiempo. Supervisar de cerca su avance.
  - D) Preguntarle si existe algún problema, pero permitirle resolver el asunto solo. Sin presionarle, recordarle el vencimiento inminente del plazo. Solicitarle que vuelva para que le informe sobre el avance.
- 9) Su personal ha pedido que considere algunos cambios en su programa de trabajo. Los cambios que ellos proponen tienen mucho sentido para usted. Son personas muy competentes y trabajan bien juntos. Usted debería:
- A) Ayudarles a explotar alternativas posibles de la programación. Estar disponible para facilitar la discusión en su grupo. Apoyar el plan que desarrollen. Supervisar para ver como están ejecutando dicho programa.
  - B) Diseñar el programa de trabajo usted mismo. Explicarle los fundamentos de su diseño. Escuchar sus reacciones, solicitarles sus ideas e incorporar sus recomendaciones si es posible. Supervisar para ver como están ejecutando dicho programa.

- C) Permitir al personal establecer su propio programa de trabajo. Permitirles ejecutar su plan después que usted lo haya aprobado. Comprobar con ellos en una fecha posterior para asegurarse de que el nuevo programa les esta ayudando.
- D) Diseñar el programa de trabajo usted mismo. Explicarles como funcionará el programa y responder todas las preguntas. Supervisar frecuentemente para ver que se este siguiendo el programa.

**10)** Debido a un cambio organizacional, le han asignado seis nuevas personas cuyo desempeño ha declinado los últimos tres meses. Ellos no parecen tener las habilidades ni los conocimientos necesarios para realizar su nuevo cometido y sus actitudes han empeorado debido al cambio. Durante una reunión de grupo, usted debería:

- A) Advertirles de la tendencia de su desempeño durante estos tres meses. Solicitarles que decidan lo que van a hacer al respecto y fijarles un plazo para poner en práctica su solución. Controlar su avance en algún momento.
- B) Advertirles de la tendencia de su desempeño durante estos tres meses. Especificarles los pasos que usted quieren que sigan. Retroalimentarles constructivamente sobre como mejorar el desempeño. Supervisar de cerca su avance.
- C) Advertirles de la tendencia de su desempeño durante estos tres meses. Exponerles los pasos que usted quiere que sigan, explicarles su importancia y obtener retroalimentación de ellos. Incorporar las ideas de ellos siempre que sea posible, pero asegurándose de que sigan su enfoque general propuesto por usted. Supervisar regularmente su avance.
- D) Advertirles de la tendencia de su desempeño durante estos tres meses. Preguntarles por que su desempeño a declinado. Escuchar sus preocupaciones e ideas. Ayudarles a crear su propio plan para mejorar el desempeño. Controlar periódicamente su progreso.

**11)** Un miembro de su departamento ha tenido su historial de su desempeño en los últimos 22 meses. Está entusiasmado con los desafíos del próximo año. Los presupuestos y metas no han variado mucho en comparación al año anterior. En una reunión con el para discutir las metas y el plan de acción para el año siguiente, usted debería:

- A) Solicitarle presentar un esbozo de sus metas y un plan de acción para el año que viene para su aprobación. Decirle que usted le va a llamar en caso de tener alguna pregunta.
- B) Preparar una lista de metas y un plan de acción de acuerdo a lo que usted cree que él puede hacer el próximo año. Enviársela y reunirse con el para ver si tiene alguna pregunta.
- C) Preparar una lista de metas y un plan de acción de acuerdo a lo que usted cree que el puede lograr el próximo año. Reunirse con el para discutir sus opiniones y sugerencias. Modificar el plan a medida que escucha sus ideas, pero asegurándose de tomar las decisiones finales.
- D) Solicitarle que le envíe un esbozo de sus metas y un plan de acción para el próximo año. Revisar con el sus metas y plan de acción, escuchar sus ideas y ayudarles a explotar alternativas. Permitirles tomar las decisiones finales sobre sus metas y planes.

**12)** Su unidad ha tenido un excelente historial de desempeño en los últimos dos años. Sin embargo, recientemente han experimentado tres contra tiempos importantes debido a factores que escapan a su control. El desempeño y la moral de grupo han declinado drásticamente y su jefe está preocupado. Durante una reunión de grupo. Usted debería:

- A) Discutir recientes contratiempos. Dar a los miembros de la unidad los pasos específicos que usted quiere que sigan para mejorar su desempeño. Supervisar de cerca el desempeño.
- B) Preguntarles como se sienten con respecto a los recientes contratiempos. Escuchar sus preocupaciones, estimularles y ayudarles a explorar nuevas ideas para mejorar el desempeño. Controlar periódicamente el desempeño.

- C) Discutir recientes contratiempos, sin presionar a los miembros de la unidad sigan para mejora el desempeño. Escuchar sus ideas e incorporarlas si es posible. Resaltar la importancia de los resultados. Estimularles a seguir intentando. Comprobar frecuentemente el desempeño.
  - D) Discutir los recientes contratiempos, sin presionar a los miembros de la unidad. Pedirles que fijen un plazo para mejorar su desempeño y que se apoyen mutuamente durante el proceso. Continuar supervisando su desempeño.
- 13)** Recientemente le han asignado un nuevo colaborador que realizara un importante trabajo en su unidad. Aunque no tiene experiencia, es una persona entusiasta y se siente confiado en hacer bien el trabajo. Usted debería:
- A) Darle tiempo para determinar qué requiere y cómo realizarlo. Hacerle saber porque el trabajo es importante. Pedirle que se comunice con usted si necesita ayuda. Supervisar su desempeño.
  - B) Especificarle los resultados que usted espera y para cuando los quiere. Definirle claramente los pasos que debe seguir para lograr los resultados. Mostrarle como hacer el trabajo. Supervisar de cerca su avance.
  - C) Discutir los resultados que usted quiere y para cuando los quiere. Definirle claramente los pasos que puede seguir para lograr los resultados. Explicarles por que son necesarios esos pasos y obtener sus ideas, si es posible, pero cerciorándose que siga el plan general que usted ha elaborado. Controlar frecuentemente su avance.
  - D) Preguntarle cómo piensa abordar este trabajo. Ayudar a explorar los problemas que pudiera prever y a generar posibles soluciones. Estimularla a poner en práctica su plan. Estar disponible para escuchar sus preocupaciones. Controlar periódicamente su avance.

**14)** Su jefe le ha solicitado mejorar los resultados de su unidad en un siete por ciento. Usted sabe que esto se puede lograr, pero requerirá de su activa participación. Para liberar un poco de su tiempo, usted debe reasignar a uno de colaboradores la tarea de establecer un nuevo sistema de control de costos. La persona que usted eligió tiene mucha experiencia en este tipo de sistemas, pero ella se siente un poco insegura para hacerlo sola. Usted debería:

A) Asignarle el trabajo el trabajo y escuchar sus preocupaciones. Explicarle por que usted considera que ella posee habilidades necesarias para manejarlo. Ayudarle a explorar enfoques alternativos si ella lo considera útil. Estimularla y apoyarla proporcionándole los recursos necesarios. Supervisar periódicamente su avance.

B) Asignarle el trabajo y escuchar sus preocupaciones. Discutir con ella los pasos para terminarlo. Pedirle sus ideas y sugerencias. Después de incorporar sus ideas, en caso de ser posible de hacerlo, asegurándose de que siga el enfoque general que usted le ha dado al trabajo. Supervisar frecuentemente su avance.

C) Asignarle el trabajo. Escuchar sus preocupaciones, pero dejar que ella resuelva los asuntos. Darle tiempo para que se adapte y evitar pedirle resultados en forma inmediata. Pedirle que se comunique con usted frecuentemente.

D) Asignarle el trabajo. Escuchar sus preocupaciones y minimizar sus sentimientos de inseguridad diciéndole específicamente como debe manejar este proyecto. Exponerle los pasos a seguir. Supervisar de cerca su avance.

**15)** Su jefe le ha pedido que asigne a alguien para que participe en un grupo de trabajo a nivel de la compañía. Usted ha elegido a un colaborador altamente productivo, que saben lo que piensan sus compañeros con respecto al plan que se esta aplicando en la actualidad. Él ha dirigido con éxito otros grupos de trabajo de la unidad. Él quiere hacer el trabajo. Usted debería:

- A) Asignarle la tarea, pero diciéndole como debe presentar el punto de vista de sus compañeros. Especificarle que le debe presentar un informe de avance dentro de los dos días siguientes a cada reunión de grupo.
- B) Pedirle que acepte la tarea. Ayudarlo a desarrollar el punto de vista que va a presentar en el grupo de trabajo. Supervisar el avance periódicamente.
- C) Asignarle la tarea. Discutir lo que debe hacer para garantizar que la perspectiva de sus compañeros sea considerada por el grupo de trabajo. Pedirle sus ideas, pero asegurarse de que siga el enfoque general que usted le ha dado a la tarea. Solicitarle que le informe de cada reunión efectuada por el grupo de trabajo.
- D) Asignarle la tarea. Pedirle que le informe del avance de las cosas.

**16)** Debido a una enfermedad en su familia, usted se ha visto forzado a faltar a dos reuniones de un comité que se encuentra bajo su responsabilidad. Al asistir a la reunión siguiente, usted encuentra que el comité está operando bien y ha avanzado en el cumplimiento de sus metas. Todos los miembros del grupo vienen preparados, participan activamente y están entusiasmados con su avance. Usted se siente inseguro de cuál debería ser su papel. Usted debería:

- A) Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Dejar que el grupo continúe trabajando como lo ha hecho durante las dos últimas reuniones.
- B) Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Determinar la agenda para la próxima reunión. Comenzar a dirigir actividades de grupo.
- C) Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Tratar de solicitar ideas y sugerencias alternativas. Hacer



lo que este a su alcance para que los miembros se sientan importantes e integrados.

- D) Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Determinar la agenda para la próxima reunión, pero asegurándose de pedir sus ideas y sugerencias.

**17)** Su personal es muy competente y trabaja bien por su cuenta. Su entusiasmo es alto debido a un éxito reciente. Su desempeño como grupo es sobresaliente. Ahora, usted debe establecer las metas del grupo para el próximo año. Durante una reunión de grupo, usted debería:

- A) Elogiarles por los resultados del año anterior. Integrar al grupo en la búsqueda de soluciones y en el establecimiento de metas para el próximo año. Estimularles a ser creativos y ayudarles a explorar alternativas.
- B) Elogiarles por los resultados del año anterior. Desafiarles, estableciendo las metas para el próximo año. Exponer los pasos necesarios para lograr esas metas.
- C) Elogiarles por los resultados del año anterior. Pedirles que establezcan las metas para el próximo año y que definan su plan de acción para lograrlas. Estar disponible para colaborar si así se lo piden.
- D) Elogiarles por los resultados del año anterior. Definir las metas para el próximo año y exponer los pasos necesarios para lograr esas metas. Solicitarles sus ideas y sugerencias e incorporarlas en la medida que sea posible.

**18)** Usted y su jefe saben que su departamento necesita nuevos procedimientos de trabajo para mejorar el desempeño a largo plazo. Los miembros del departamento están ansiosos por hacer algunos cambios, pero debido a sus funciones especializadas, carecen de los conocimientos y habilidades necesarias para comprender el contexto amplio de la situación. Usted debería:

- A) Exponer los nuevos procedimientos y su plan para implementarlos. Involucrar al grupo en una discusión de alternativas. Incorporar sus sugerencias, si esto es posible, pero hacerles seguir el enfoque general que usted le ha dado. Controlar frecuentemente la aplicación de los nuevos procedimientos y resultados.
- B) Exponer y demostrar los nuevos procedimientos. Instruir al grupo sobre la aplicación inicial de los procedimientos y controlar de cerca los resultados.
- C) Involucrar al grupo en una discusión exploratoria de los nuevos procedimientos laborales. Estimular su iniciativa y creatividad en el desarrollo de nuevos procedimientos. Ayudarles a examinar posibles alternativas. Controlar periódicamente la aplicación de los nuevos procedimientos y supervisar el desempeño.
- D) Pedir al grupo que formule y ponga en práctica los nuevos procedimientos. Responder toda consulta por información, pero dar a los miembros del departamento la responsabilidad del trabajo. Supervisar periódicamente el desempeño.

**19)** Usted ha sido recientemente nombrado jefe de su división. Desde que se hizo cargo, usted ha observado una disminución en el desempeño. Ha habido cambios tecnológicos y su personal no domina las nuevas habilidades y técnicas. Lo que es peor aun, no parecen estar motivados a aprender estas habilidades. Durante una reunión de grupo usted deberá:

- A) discutir la disminución en el desempeño del personal, escuchar sus preocupaciones. Pedirles sus soluciones para mejorar el desempeño,. Expresar las confianzas que usted tiene en las estrategias de ellos. Resaltar los esfuerzos que han hecho en el pasado, pero controlar periódicamente el desempeño a medida que ellos pongan en práctica sus estrategias.
- B) Exponer las medidas correctivas necesarias que usted desea que ellos tomen. Explorar alternativas e incorporar sus ideas, modificar el plan si es apropiado, pero asegurándose que ellos lo ejecuten. Controlar frecuentemente el desempeño.

- C) Hablarles de la disminución en el desempeño. Pedirles que analicen el problema y preparen una lista de medidas para su aprobación. Establecer un plazo para ese plan. Supervisar su desempeño.
- D) Exponer y dirigir las medidas correctivas necesarias que usted desea que ellos tomen. Definir los criterios, responsabilidades y funciones. Supervisar de cerca el avance en la mejora del desempeño.

**20)** Usted ha observado que uno de sus colaboradores inexpertos no esta terminando correctamente ciertos informes. Sus informes son inexactos e incompletos. No esta entusiasmado con este trabajo y a menudo piensa que los informes son una pérdida de tiempo. Usted deberá:

- A) Hacerle saber que esta presentando informes inexactos e incompletos. Discutir los pasos que debe seguir y aclarar la importancia de dichos pasos. Pedirle sus sugerencias, pero asegurándose de que siga sus instrucciones generales. Revisar con frecuencia los informes que presenta.
- B) Hacerle saber que esta presentando informes inexactos e incompletos. Pedirle que prepare un plan de mejora de calidad de los informes. Darle más tiempo para que haga su trabajo correctamente. Revisar los informes que presenta.
- C) Hacerle saber esta presentando informes inexactos e incompletos. Preguntarle que piensa hacer al respecto. Ayudarla a preparar un plan para resolver sus problemas. Revisar periódicamente los informes que presenta.
- D) Hacerle saber que esta presentando informes inexactos e incompletos. Mostrarle como debe presentar los informes. Especificar el procedimiento que debe seguir para mejorar la calidad de los mismos. Revisar detenidamente los informes que presenta.

## Análisis de fiabilidad Liderazgo

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 18,0

N of Items = 20

Alpha = ,5469

Anexo 3. Instrumento de Medición Clima Organizacional y cálculo de confiabilidad.

El presente instrumento servirá para determinar la relación que tiene el Clima Organizacional que perciben los trabajadores con aplicación de la LOPCYMAT. La información que se recabe será utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Antigüedad en la organización: \_\_\_\_\_

Nunca	Pocas Veces	A veces	Frecuentemente	Siempre
0	1	2	3	4

En cuanto a las condiciones de seguridad y medio ambiente de trabajo usted considera:	0	1	2	3	4
1.- En esta organización las tareas están claramente definidas, tomando en cuenta los riesgos a los cuales se expone el trabajador.					
2.- Conozco claramente las políticas esta organización.					
3.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
4.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
5.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
6.- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar, las oportunidades de mejoras.					
7.- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se					

verifica dos veces.					
8.- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.					
9.- Mis superiores solo trazan planes generales de lo se debe hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
10.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.					
11.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas.					

En cuanto a las condiciones de seguridad y medio ambiente de trabajo usted considera:	0	1	2	3	4
12.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
13.- En esta organización hay muchísima crítica.					
14.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
15.- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
16.- Las relaciones Supervisor-Trabajador tienden a ser agradables.					
17.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
18.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
19.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
20.- El Supervisor piensa que si las personas están contentas la					



productividad marchará bien.					
21.- Me siento orgulloso de mi desempeño.					
22.- Si me equivoco, me sancionan.					
23.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en el otro.					
24.- Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
25.- La filosofía de nuestro equipo enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
26.- En esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
27.- La actitud de nuestro supervisor es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
28.- El supervisor siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
29.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo					

con mis jefes.					
30.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
31.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

## Análisis de fiabilidad Clima Organizacional

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 91,0

N of Items = 31

Alpha = ,6763

Anexo 4. Carta de los Expertos en el Juicio a los instrumentos de medición.  
Barcelona 05 de Mayo del 2008

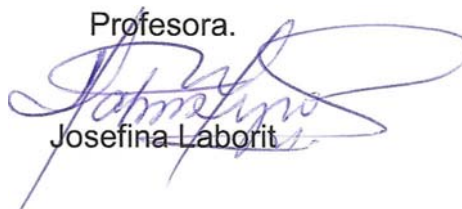
Estimado Ingeniero.

Tomás González

Ciudad

Los modelos de instrumento de medición propuestos en su proyecto de trabajo de Investigación titulado: "IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL SUPERVISOR SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL BAJO LA APLICACIÓN DE LA LOPCYMAT EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: CASO: CEVECERIA POLAR,. PLANTA ORIENTE" , están bien estructurados, ya que abarca los aspectos más importantes que pueden ayudar a determinar el tipo de Liderazgo que existe en la empresa, y también, el clima organizacional que conforma la misma, para que de esta forma, se pueda establecer una propuesta cónsona que ayude á una real aplicación de la LOPCYMAT.

Profesora.



Josefina Laborit

Nota de Autor: El titulo inicial del proyecto se modifico a sugerencia de la coordinación del Post grado por ser muy largo a :

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA LOPCYMAT.

Barcelona, 20 de Mayo de 2008

Estimado Bachiller.

Tomas González

Ciudad

Los modelos de instrumento de medición propuestos en su proyecto de trabajo de investigación titulado: "IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL SUPERVISOR SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL BAJO LA APLICACIÓN DE LA LOPCYMAT EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: CASO: CEVECERIA POLAR,. PLANTA ORIENTE" , están bien estructurados, ya que abarca los aspectos más importantes que pueden ayudar a determinar el tipo de liderazgo que existe en la empresa, y también, el clima organizacional que conforma la misma, para que de esta forma, se pueda establecer una propuesta concisa que ayude a una real aplicación de la LOPCYMAT.

Profesor



.-

Vito M. Cellamare 1.

Nota de Autor: El título inicial del proyecto se modificó a sugerencia de la coordinación del Post grado por ser muy largo a :

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA LOPCYMAT

## METADATOS.

### METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

<b>TÍTULO</b>	LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA LOPCYMAT.
<b>SUBTÍTULO</b>	

### AUTOR (ES):

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
Gonzalez N., Tomás J.	CVLAC: 9304294 E MAIL: tjgonzalez@cantv.net
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

### PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Clima Organizacional.

LOPCYMAT

Liderazgo

Empresas

Supervisor

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Ciencias Administrativas	
Coordinación General de Post Grado	

**RESUMEN (ABSTRACT):**

.

El objetivo general de este trabajo es determinar el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional bajo la influencia de la LOPCYMAT, usando como marco metodológico una investigación de campo no experimental descriptiva transeccional, para medir la variable estilo de liderazgo se utiliza un instrumento basado en la teoría de liderazgo situacional II propuesta por Ken Blanchard 1996. La variable clima organizacional esta basada en la teoría de Litwin y Stringer. 2003, adaptados los instrumentos a temas inherentes a la seguridad planteados por la LOPCYMAT

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
Gutierrez, Lucas	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:	1.586.449.			
	E_MAIL	lugutierrezr@yahoo.es			
	E_MAIL				
Rodríguez, Daisy	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.304.444			
	E_MAIL	daisy.rodriguez@gmail.com			
	E_MAIL				
Gomez, Euclidez	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	3.850.651			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

2009	03	25
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA



**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:  
ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
Tesis.Clima.doc	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G  
H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t  
u v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ 10 Meses \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Magíster En Ciencias Administrativas.

---

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Magister

---

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Coordinación general de Post Grado.

---

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de oriente / Núcleo Anzoátegui.

---

González N., Tomás j.

**AUTOR**

Gutiérrez, Lucas

**TUTOR**

Rodríguez, Daysi

**JURADO**

Gómez Euclides

**JURADO**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**

