



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN – MONAGAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN SUPERVISORIA EN LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MONAGAS.**

ASESOR ACADÉMICO:
MSc. Isabel Cabello

AUTORES:
Br. Farias Karen
C.I.2670622
Herrera Ceudilis
C.I.25.930.797

Trabajo de Grado (Modalidad Áreas de Grado) presentado como requisito
parcial para optar el título de: Licenciada de Gerencia de Recursos
Humanos.

Maturín, Marzo del 2024

ACTA DE APROBACIÓN

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**
NÚCLEO DE MONAGAS

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

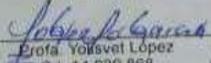
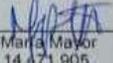
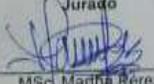
CTG-ECSA-GRH-2024

MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO
ÁREA: DE RECURSOS HUMANOS
ACTA N° 335

| CÓDIGO | SEMINARIOS | CALIFICACIÓN | PROFESOR |
|----------|-----------------------------------|--------------|----------------|
| 681-5204 | INTEGRACIÓN Y GERENCIA | APROBADO | MARIA MAYOR |
| 681-5104 | GENERACIÓN DE PROYECTOS FACTIBLES | APROBADO | ISABEL CABELLO |
| 681-5194 | AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS | APROBADO | YOLISVET LOPEZ |

PERIODO ACADÉMICO: I 2023 COHORTE: sección 02

En Maturín, siendo las **08:00** (am) del día **13 de Marzo del 2024** reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", Campus: **GUARITOS** del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: **ISABEL CABELLO** (Asesor Académico), **MARIA MAYOR** (Jurado), **YOLISVET LOPEZ** (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de **Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de Investigación titulada: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTION SUPERVISORIA EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACION DEL ESTADO MONAGAS"**. Por el (la) Bachiller: **FARIAS MOSQUEDA, KAREN ANAIS, C.I. 26.720.622**. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como: **APROBADO**.

| | |
|---|--|
|  Farias Mosqueda Karen Anais C.I. 26.720.622 Bachiller |  MSc. Isabel Cabello C.I. 15.004.599 Asesor Académico |
|  Profa. Yolysvet Lopez C.I. 14.939.868 Jurado |  MSc. Maria Mayor C.I. 14.471.905 Jurado |
|  MSc. Marina Perez C.I. 11.342.440 Coordinadora de áreas de grado Sub-Comisión de Trabajo de Grado |  MSc. Joanna Martinez C.I. 12.539.855 Jefe de Departamento |



Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 53 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Campus Los Guaritos, Maturín, Estado Monagas, Apartado Postal N° 6201.
Teléfono 0291-3004010 <http://www.monagas.udo.edu.ve/>



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-GRH-2024

MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO

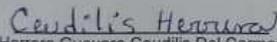
ÁREA: DE RECURSOS HUMANOS

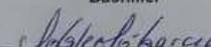
ACTA N° 334

| | |
|---------------------------|---------------------|
| PERIODO ACADÉMICO: I 2023 | COHORTE: sección 02 |
|---------------------------|---------------------|

| CÓDIGO | SEMINARIOS | CALIFICACIÓN | PROFESOR |
|----------|-----------------------------------|--------------|----------------|
| 681-5204 | INTEGRACIÓN Y GERENCIA | APROBADO | MARIA MAYOR |
| 681-5104 | GENERACIÓN DE PROYECTOS FACTIBLES | APROBADO | ISABEL CABELLO |
| 681-5194 | AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS | APROBADO | YOLISVET LOPEZ |

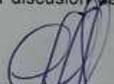
En Maturín, siendo las **08:00** (am) del día **13 de Marzo del 2024** reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", Campus: **GUARITOS** del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: **ISABEL CABELLO** (Asesor Académico), **MARIA MAYOR** (Jurado), **YOLISVET LOPEZ** (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de **Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de Investigación titulada: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTION SUPERVISORIA EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACION DEL ESTADO MONAGAS"**. Por el (la) Bachiller: **HERRERA GUEVARA, CEUDILIS DEL CARMEN, C.I 25.930.797**. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como: **APROBADO**.

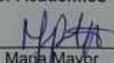

Herrera Guevara Ceudilis Del Carmen
C.I.: 25.930.797
Bachiller


Profa. Yolisel López
C.I.: 14.939.868
Jurado


MSc. Martha Pérez
C.I.: 11.342.440
Coordinadora de áreas de grado
Sub-Comisión de Trabajo de Grado




MSc. Isabel Cabello
C.I.: 15.904.589
Asesor Académico


MSc. Maria Mayor
C.I.: 14.471.905
Jurado


MSc. Joanna Martínez
C.I.: 12.539.855
Jefe de Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 53 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Campus Los Guaritos, Maturín Estado Monagas, Apartado Postal N° 6201,
Teléfono 0291-3004010. <http://www.monagas.udo.edu.ve/>

RESOLUCIÓN

De acuerdo con al Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado.
“Los Trabajo de Grado son exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo del Núcleo respectivo, quien deberá participarlo al Consejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón el presente proyecto a:

Primeramente a mi DIOS Todopoderoso por ser mi guía, mi fortaleza mi fuente de apoyo, por darme inteligencia, Voluntad, Paciencia y Sabiduría en todo mis momentos.

A mi familia (Abuelos, Mamá, Hermanas, Tíos) quienes estuvieron compartiendo mis ideas y apoyándome en lo más necesario, apreciando sus consejos y motivación para poder lograr una de las metas más importante de mi vida.

Este proyecto no fue fácil, pero abuelo y mamá estuvieron motivándome y ayudándome hasta donde sus alcances lo permitían. Gracias por sus esfuerzos, sacrificio y dedicación.

Ha sido un año lleno de esfuerzos y sacrificios, cerrada esta etapa me queda agradecerles y principalmente a Dios, por haberme dado salud para lograr mis objetivos, por permitirme llegar a esta instancia del camino, en donde me vuelvo toda una profesional y espero nunca soltarme de su mano.

KAREN FARIAS

DEDICATORIA

La vida comprende un sin fin de dificultades que atravesamos a diario, sin embargo no debemos nunca rendirnos a la hora de realizar nuestros anhelos, ha sido un año lleno de esfuerzos y sacrificios.

Dedico el presente trabajo de grado con todo mi corazón a todas aquellas personas que estuvieron de mi lado brindándome ese granito de arena, dándome la fuerza y la fortaleza para seguir logrando mis metas.

A Dios primeramente por ser mi fuente de guía, orientándome por el camino del bien, y dándome esa sabiduría, y muchas fuerza necesaria para nos desmayar.

A mis padres, Geudis Guevara, y Cesar Herrera por haberme dado ese privilegio de estar en este mundo, y formar partes de sus vidas.

A mi esposo Jesus Palomo, por haberme guiado y asesorado en todo este proceso de mi trabajo de grado.

A toda mi familia y en especial mis dos abuelas Geudis Astudillo, y Herminia Herrera, por su apoyo incondicional.

A mi compañero Nelson Villarroel, por sus consejos y apoyo, gracias.

A mis amigos Oscar Martínez, María Parra, Francis Rosales, Tiffany Rodríguez por sus palabras de aliento y por enseñarme el valor de la amistad

HERRERA CEUDILIS

AGRADECIMIENTO

Primero agradecemos a Dios Todopoderoso por habernos dado la fuerza y sabiduría necesaria cuando más la necesitamos, siempre estuvo allí guiandonos, y dándonos el valor necesario para seguir adelante con nuestro trabajo de grado.

Agradecemos muy profundamente a nuestra tutora Isabel Cabello por su dedicacion y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubieramos podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guia y todos sus consejos.

Agradecemos a las profesoras María Mayor, Johana Martínez que también invirtieron su tiempo, apoyo y motivación a nuestra tesis, a nuestra Universidad por habernos permitido formarnos en ella, gracias a todas las personas que fueron participes en este proceso, donde hemos adquirido las habilidades necesarias para alcanzar nuestras metas académicas y profesionales

ÍNDICE

| | |
|---|-------------|
| ACTA DE APROBACIÓN | ii |
| RESOLUCIÓN | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| ÍNDICE | viii |
| ÍNDICE DE CUADROS | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| RESUMEN | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| ETAPA I | 4 |
| EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES | 4 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| 1.2.1 Objetivo General | 8 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 8 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| 1.4 MARCO METODOLÓGICO | 10 |
| 1.4.1 Tipo de Investigación | 10 |
| 1.4.2 Nivel de investigación | 10 |
| 1.4.3 Diseño de la Investigación | 11 |
| 1.4.4 población Objeto de Estudio | 11 |
| 1.4.5 Técnicas de Recolección de Datos | 12 |
| 1.4.6 Definición de la Operación de la Variable | 12 |
| 1.4.7 Operacionalización de la Variable | 13 |
| 1.4.8 Técnicas de Análisis de Datos | 17 |
| 1.4.9 Delimitación | 17 |
| 1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL | 17 |
| 1.5.1 Ubicación | 17 |
| 1.5.2 Reseña Histórica | 17 |
| 1.5.3 Misión | 19 |
| 1.5.4 Visión | 20 |
| 1.5.6 Organigrama de la Empresa | 20 |
| 1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS | 21 |
| ETAPA II | 23 |
| DESARROLLO DEL ESTUDIO | 23 |
| ETAPA III | 45 |
| CONCLUSIÓN, RECOMENDACIÓN Y PROPUESTA | 45 |
| 3.1 CONCLUSIÓN | 45 |
| 3.2 RECOMENDACIONES | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3 PROPUESTA | 49 |
| 3.3.1. Importancia de la Propuesta | 49 |
| 3.4 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA | 50 |
| 3.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA | 50 |
| 3.6 ESTRATEGIAS GERENCIALES | 50 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 54 |
| HOJA DE METADATOS | 55 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente al conocimiento del tipo de liderazgo que existe en la organización..... | 23 |
| Cuadro 2: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente al tipo de liderazgo aplicado en la organización | 28 |
| Cuadro 3: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente las asignaciones de trabajo | 30 |
| Cuadro 4: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referentes al mecanismo utilizado por el supervisor para lograr el cumplimiento de los objetivos | 31 |
| Cuadro 5: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referentes a como es el ambiente laboral respecto al estilo de liderazgo | 32 |
| Cuadro 6: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si el ambiente de trabajo influye en el desempeño | 33 |
| Cuadro 7: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si el supervisor reconoce el trabajo | 34 |
| Cuadro 8: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente si el liderazgo es bien ejercido..... | 35 |
| Cuadro 9: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si aspectos que pueden mejorarse aplicando un liderazgo adecuado..... | 37 |
| Cuadro 10: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a como es el tipo de la relación con su jefe inmediato.. | 38 |
| Cuadro 11: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si existen situaciones que afecten su relación con su supervisor | 39 |
| Cuadro 12: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referentes si el supervisor se adapta a diferentes situaciones..... | 40 |
| Cuadro 13: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente si es necesario desarrollar estrategias gerenciales | 42 |
| Cuadro 14: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente si los trabajadores estarían de acuerdo en colaborar para mejorar las condiciones laborales | 44 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura No. 1: Organigrama de la Dirección de Talento Humano de la Gobernación de Talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas. | 20 |
|--|----|



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN – MONAGAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL PARA
OPTIMIZAR LA GESTIÓN SUPERVISORIA EN LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANO DE LA GOBERNACIÓN
DEL ESTADO MONAGAS.**

ASESOR ACADÉMICO:

MSc. Isabel Cabello

BACHILLERES:

FARIAS KAREN, C.I.:2670622

HERRERAS CEUDILIS, C.I.:

RESUMEN

El principal objetivo de este presente trabajo es el estudio de las estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Monagas. La metodología implementada es de campo con un nivel descriptivo, la población está compuesta por un total de sesenta y cinco (65) empleados que prestan sus servicios en la institución y que aportan de manera valiosa su compromiso e información para la implementación de los instrumentos de recolección de datos de los cuales fueron aplicados la entrevista, la observación directa y el cuestionario diseñado de manera específica para obtener la información de la variable en estudio. Los resultados obtenidos a través de las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la institución, se tabularon en forma de tablas para su posterior análisis tanto cuantitativo como cualitativo, estableciendo así la relación de los resultados con la variable en estudio. Debido a esto se pudo llegar a la conclusión de que los trabajadores traen consigo ciertos conflictos y situaciones causadas por debilidades en el Liderazgo aplicado. En función de los resultados obtenidos se establecieron una serie de estrategias gerenciales de Liderazgo Situacional que servirán para contrarrestar dichos problemas.

Palabras claves: Liderazgo, Motivación, Estrategias gerenciales.

INTRODUCCIÓN

Toda organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz, se debe concentrar con mayor énfasis en aquellas situaciones que son más problemáticas y difíciles. Es por ello que toda institución debe contar con líderes capaces de poder cumplir con la misión de la organización, la capacidad y relación que el gerente posee con sus subordinados, va a depender el funcionamiento adecuado de la misma.

Las personas pasan la mayoría de su tiempo trabajando dentro de instituciones públicas y privadas, mientras más industrializada sea la sociedad, inmensamente numerosas y complejas se vuelven estas, teniendo un impacto sobre la calidad de vida de sus trabajadores, sin estos entes y sin los individuos que en ellas laboran, no habría administración de recursos humanos, de esta manera el entorno de una organización es un elemento vital para su dirección y control.

Es importante la creación de una cultura organizacional orientada hacia la responsabilidad, la lealtad, el trabajo en equipo, los valores organizacionales y el liderazgo.

Hoy en día el liderazgo forma parte esencial en todos los ámbitos de la vida moderna, es un tema crucial en el comercio global donde las fronteras se han abierto en el mundo de los negocios, las empresas u organizaciones permanentemente se disputan el liderazgo haciéndolas cada vez más competitivas; dando origen a personas eficientes y capaces de desarrollar un conjunto de habilidades y aptitudes necesarias para lograr posicionarse dentro del mercado.

Para alcanzar los objetivos de una empresa es necesario una persona que sirva como agente conductor, hacia ese fin común que tienen como compañía, es allí donde aparecen los líderes, que son aquellos que orientan e impulsan a sus subordinados a lograr las metas de esta institución y así posicionarse por encima de la competencia. Claramente, el líder debe conocer las debilidades y fortalezas tanto propias, como las de sus compañeros. Es por esto que tiene que entender su entorno y para poder reflejar lo que quiere lograr, escogiendo el mejor camino al éxito.

El liderazgo va de la mano con la enseñanza y aprendizaje, donde el líder influencia al resto. En este sentido, el actúa como tutor orientando al equipo a llevar a cabo las acciones que vayan de la mano con el objetivo que tiene la empresa. El como guía, practica el poder que tienen en los demás para enrumbar al grupo en la dirección correcta.

Es por ello, que los gerentes cumplen una función primordial en las organizaciones y la mayoría de las veces son responsables del fracaso o éxito de las empresas, debido a la importancia del tema, surge la necesidad de conocer como es el comportamiento competitivo y el lenguaje de ellos, con el objeto de conocer su nivel y de afianzar su liderazgo, brindándole a los organismos una herramienta útil.

La presente investigación está orientada al análisis del Liderazgo Situacional, para optimizar la Gestión Supervisoría en la Coordinación de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas. Esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema y sus Generalidades: Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos (Generales y Específicos) Marco

Metodológico, Tipo de Investigación, Nivel de Investigación, Población, Técnicas de Recolección de datos, Operalización de variable, Técnicas de recolección de datos, Identificación Institucional, Ubicación, Reseña Histórica, Misión y Visión, Organigrama Institucional, Definiciones de Términos.

Capitulo II: Desarrollo del estudio. En esta etapa se incluye las bases teóricas y el análisis de los datos, el desarrollo de cada objetivo específico con su teoría y análisis del mismo.

Capitulo III: Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía y Referencias, Anexos y las Hojas de Metadatos.

ETAPA I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los constantes cambios económicos, sociales y políticos ocurridos a nivel mundial, nacional y regional, han llevado a las organizaciones a replantear la concepción de la gerencia de manera general y particularmente, los atributos que guían al talento humano que lidera estas empresas, independientemente sean de naturaleza pública o privada.

Para que toda empresa pueda ser efectiva y eficaz es necesario que los directivos den el máximo aprovechamiento del recurso humano, tecnológico y financiero. Teniendo en cuenta, que no es fácil la participación y compromiso de los que conforman la organización. Para ello, la figura de un buen líder es vital; el mismo debe lograr el buen funcionamiento de su equipo de trabajo para poder lograr la consecución en el mercado y la permanencia plena de las metas y objetivos.

Todo esto conlleva a una redefinición de la gestión, la cual se fundamenta más en su aspecto personal, como la principal competencia asociada a el desempeño óptimo y de esta depende el alcance de los objetivos organizacionales, el manejo de los recursos humanos y la productividad de las personas a quienes lidera como cabeza visible de un equipo de trabajo. Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y

entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (citado en Cardona y Buevas, 2010, pág.144).

La figura del líder ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad, tanto a nivel social como empresarial, aunque este perfil no siempre es igual. Existen diferentes estilos de liderazgo, cada uno de ellos definidos por unas series de características concretas.

Entre los principales liderazgos, están los “Laissez Faire”, Democrático, Transformacional, Situacional entre otros; siendo el Liderazgo Situacional el más relevante en las empresas, debido a que es flexible, es decir, se adapta a las circunstancias. Conociendo las necesidades de las empresas y en función a esto, se aplica el estilo de liderazgo apropiado, cambiándolo cuando la situación lo requiera.

Según Hersey, Blanchard y Johnson (1998), definieron el Liderazgo Situacional como: “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Es una habilidad que, al desarrollarse y aplicarse estratégicamente, puede influir de manera positiva en el logro de objetivos tanto cortos como a mediano y largo plazo”. (pág.99).

A tal efecto, uno de los signos más potentes del líder situacional es tratar a las personas como son y que todos tienen un máximo potencial de desempeño, el cual, puede potenciarse de acuerdo al momento en que se produce el evento o situación específica que lo genera, es decir, las circunstancias que se presentan.

Una de las consecuencias de aplicar un mal liderazgo generalmente proporciona un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos desmotivación dentro de la organización, la renuncia de empleados entre otros aspectos que no le permite cumplir con su Misión y Visión ni avanzar para alcanzar metas planteadas.

Para el correcto proceso de trabajo en la Gobernación del estado Monagas, específicamente en el área de Recursos Humano, se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la organización.

Por lo tanto, el liderazgo deseado por la Gerencia de Recursos Humanos de la Gobernación, es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia interés y la cooperación del personal a su cargo.

Lo que se ha venido generando durante los periodos anteriores un ambiente de incertidumbre y desmotivación dentro de la organización. Ocasionando que la institución tenga que enfrentarse a cambios de liderazgos constantes y métodos de trabajo diferentes. Es evidente la problemática que a nivel motivacional se observa en la institución, es por ello que el empleado, abandona sus puestos de trabajo retirándose en horarios laborales o ausencias completas en días de trabajo.

El recurso humano labora de manera individualista y no como un equipo que tiene un objetivo común, que en ocasiones deambulan por las oficinas perdiendo el tiempo. Los empleados se sienten desmotivados, sin ánimos de trabajar, acarreado como problema que su estabilidad emocional y laboral

se vea afectada debido a los diferentes cambios gerenciales que se han generado últimamente en esta institución.

La motivación es la que dirige la conducta de los trabajadores hacia la realización de las actividades y la consecución de las metas establecidas, los coordinadores deben aprovechar la oportunidad de ejercer un liderazgo que aplique herramientas para mantener motivados a los empleados bajo su responsabilidad, pues le permiten que cumpla con el rol de ejercer influencia sobre estos y además generar un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades, cabe destacar, que en las diferentes instituciones públicas existen un cúmulo de diferencias debido a la situación económica del país, sin embargo, contar con un guía que pueda seguir ejerciendo su liderazgo bajo ciertas condiciones, adaptándose a las circunstancias que se le presente, para contrarrestar la desmotivación, la insatisfacción, el ausentismo, entre otros. Para lograr esto, esto es necesario conocer ciertas estrategias para desarrollar un Liderazgo Situacional, dentro de la organización, que se adapte a las circunstancias que se presenten, que sea capaz de detectar las necesidades y habilidades, optimizando las oportunidades de crecer de los empleados consecuentemente.

Como lo plantea Paul Hersey y Blanchard, "Un buen líder debe tener habilidades de adaptación y capacidad para evaluar y comprender las necesidades de sus empleados".

El liderazgo va más allá de poner en práctica una metodología específica, un buen líder debe conocer su entorno y conocerse a sí mismo, para transmitir a sus seguidores lo que espera de ellos, orientándolos a realizar eso que se espera de cada uno.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales del liderazgo situacional para optimizar la gestión supervisoria en la dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el estilo de liderazgo que prevalece en la gestión supervisoria en la dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas.
- Determinar las debilidades que presenta la gestión supervisoria en la dirección de Recursos Humanos.
- Diseñar estrategias gerenciales del liderazgo situacional para optimizar la gestión supervisoria en la dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El tema que se presenta a continuación se hace con el propósito de proponer el Liderazgo Situacional a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas, esto tomando como referencia los constantes cambios que surgen en entidades laborales, por tal se debe crear un ambiente sano de firme y satisfactoria convivencia laboral, de allí nace la importancia de tener líderes enfocados en transmitir motivación a los

que están bajo su mando, para que estos puedan sentirse estimulados a tener metas laborales y personales, sin embargo, no solo es crear entornos agradables, sino más bien ir de la mano para guiar en cada situación que se encuentre, saber orientar al personal de manera que se puedan resolver cada situación que ocurran dentro del ambiente de trabajo.

La teoría del Liderazgo Situacional aparece definida por primera vez en el libro Administración del Comportamiento Organizacional, publicado en el año 1969, de Paul Hersey y Ken Blanchard. De hecho, también se la conoce como la teoría situacional de Hersey y Blanchard. Esta es una pieza literaria que se ha utilizado ampliamente en la educación y formación de líderes en todo el mundo.

El Liderazgo Situacional, es un modelo mediante el cual el guía adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir mejores resultados.

Es importante destacar que los líderes se enfocan principalmente en solucionar problemas a través de procedimiento laborales usando al personal bajo su mando, el Liderazgo Situacional adoptas niveles de desarrollo diseñando una solución o estilo de liderazgo, de acuerdo a cada escenario, respetando las necesidades de su equipo de trabajo, esto con el objetivo de poder tener las posibles soluciones a las dificultades, por ende, es necesario líderes capacitados en el área supervisora.

El líder situacional podría comenzar con un estilo de liderazgo, que asuma de manera responsable las actividades diarias de la empresa,

además de poder contar con sus habilidades como líder, este también debe de ser capaz de motivar a su personal con el fin de contar con el apoyo de los trabajadores, y poder tener bajo su mando un equipo consolidado. Los equipos de trabajo pasan por diferentes fases de desarrollo y el líder debe ser capaz de adaptarse a sus colaboradores en cada uno de los momentos.

Cabe destacar que la Dirección de Recursos Humano de la Gobernación del estado Monagas, cuenta con un total de Siete (07) Coordinaciones.

1.4 MARCO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarcó en un tipo de investigación de campo, ya que la información fue recogida en el lugar donde ocurrieron los hechos, sobre este tipo de investigación Tamayo (2000) expresa que “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, se está en presencia de una investigación de campo” (p.71).

Los datos en esta investigación fueron obtenidos de la realidad y del contacto directo con el personal adscrito de la dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas.

1.4.2 Nivel de investigación

Esta investigación tuvo un nivel descriptivo, al respecto Arias (2001) define la investigación descriptiva como " el estudio se utiliza cuando se desea describir una realidad en todos sus componentes principales. También

consiste en caracterizar un hecho, fenómeno o grupo de sujetos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (pág.118).

El carácter descriptivo de la investigación está dado, porque se describen los fenómenos que conforman el problema, se determina, predice e identifica las relaciones que existen entre la formulación de los objetivos y la variable del estudio en referencia.

1.4.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, se asume este diseño de investigación, ya que los datos se recolectaron con el propósito de obtener un panorama de la realidad en estudio para describir las características que lo identifican para el análisis e interpretación de los datos sin manipular variables asociadas al estudio, en tal sentido, Tamayo y Tamayo, (2009) indica que estos estudios son aquellos "donde se controlan las variables de manera rigurosa con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento"(p.49).

1.4.4 población Objeto de Estudio

Balestrini (2001) define a la población como: "Cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características". (p.140).

En la presente investigación se desarrolló con una población de 65 trabajadores que laboran en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas.

1.4.5 Técnicas de Recolección de Datos

El cuestionario según Márquez, es "una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante " (pág.121).

En este orden de ideas, el cuestionario, fue diseñado para aplicarlo al personal empleado y estuvo conformado por Catorce (14) ítems de respuestas cerradas categorizados, según formato de escala de estimación numérica, dice Bavaresco (2002) "es una enumeración de aspectos o rasgos que admiten una valoración o graduación en el momento de la observación" (pág.15). En esta escala se utilizó varias alternativas de respuesta: Si, No, Bueno, Malo, Regular, Siempre, Algunas veces, Nunca.

Para recoger la información que aportaron los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas, se diseñó un cuestionario la cual se relaciona con los objetivos de la investigación. Este instrumento consistió en una entrevista donde se rellenó las preguntas realizadas a cada trabajador. Según Hernández Sampieri (1997) "el cuestionario es la técnica de recolección de datos más utilizada este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables".

1.4.6 Definición de la Operación de la Variable

"Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado". (Reynolds, 1986, pág.52). En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

1.4.7 Operacionalización de la Variable

| Estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas. | | | |
|---|--|---------------------------------------|--|
| Objetivos Específicos | Variable | Dimensiones | Indicadores |
| Analizar el estilo de liderazgo que prevalece en la gestión supervisoria en la dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas. | Un estilo de liderazgo se refiere a los comportamientos característicos de un líder al dirigir, motivar, guiar y gestionar grupos de personas. | Liderazgo autocrático | *Poder Absoluto. *Controlador. *Dureza. |
| | | Liderazgo burocrático | *Riguroso. *Cumplir a Cabalidad. |
| | | Liderazgo carismático | *Entusiasmo. *Activos. *Creer en ellos. |
| | | Liderazgo participativo o democrático | *Participativo. *Consulta. *Delega. |
| | | Liderazgo Laissez Faire | *Liberal. *Crear equipo. *Poder de decisión. |

| Estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas. | | | |
|---|--|----------------------------------|---|
| Objetivos Específicos | Variable | Dimensiones | Indicadores |
| Determinar las debilidades que presenta la gestión supervisoria en la dirección de Recursos Humanos. | Debilidades existentes en la gestión supervisoria. | Fallas técnicas. | Cumplimiento de objetivos, distribución o asignación de actividades. |
| | | Fallas en relaciones humanas. | Estilo de liderazgo, Habilidad de comunicación, motivación reconocimiento. |
| | | Fallas conceptuales. | Compatibilidad con la organización y los empleados. Condiciones salariales. |
| | | Fallas en la toma de decisiones. | Capacidad de analizar la información y tomar decisiones efectivas y eficientes. |
| | | | |

| Estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas. | | | |
|---|--|---------------------------------------|--|
| Objetivos Específicos | Variable | Dimensiones | Indicadores |
| Caracterizar el estilo de Liderazgo Situacional. | Cualidades del líder situacional Ser flexible frente a cada situación que atraviesa la empresa. Comunicar de forma correcta, con respeto, tolerancia y empatía. Practicar la escucha activa. Saber cómo delegar actividades, funciones, etc. Tener la habilidad para inspirar y motivar a las personas. Buena capacidad de análisis y resolución de problemas. | *Flexible. | *Adaptación de opinión. *Construir confianza. |
| | | *Comunicador. | * Ser auténtico. * Saber escuchar. |
| | | *Delega Funciones. | * Productividad. * Innovación. |
| | | *Habilidades de solución de problemas | * Tomar medidas. * Determinar las causas. |
| | | | |

| Estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas. | | | |
|--|--|-------------------------|---|
| Objetivos Específicos | Variable | Dimensiones | Indicadores |
| Diseñar estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión supervisoria en la dirección de Recursos Humanos de La Gobernación del estado Monagas. | Estrategias Gerenciales del liderazgo situacional. | Liderazgo Directivo | Analiza las tareas de sus subordinados. |
| | | Liderazgo Persuasivo | Detecta las fortalezas y debilidades de sus trabajadores. |
| | | Liderazgo Participativo | Detecta la desmotivación para solucionarlo e incrementar la participación. |
| | | Liderazgo Delegador | De acuerdo a las situaciones se puede escoger el estilo de liderazgo situacional. |
| | | | |

1.4.8 Técnicas de Análisis de Datos

En este punto de la investigación, se maneja el procesamiento de los datos recolectados, usando con el instrumento seleccionado y diseñado para este análisis, una de las técnicas utilizadas para el procesamiento de la información, será el conteo de forma manual de cada una de las preguntas, donde se coloca en el eje horizontal cada una de las variables con sus ítems, y por el eje vertical la información del cuestionario, los datos serán presentados en cuadros de distribución absoluta y porcentual.

1.4.9 Delimitación

Se estudió el liderazgo, en este caso el situacional como herramienta gerencial específicamente en la dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas ubicada frente a la plaza Bolívar de Maturín, que da a la avenida Bolívar y la calle Monagas.

1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1.5.1 Ubicación

Centro Comercial Fundemos, Torre Norte, piso 1, Sector Mercado Viejo, Maturín estado Monagas.

1.5.2 Reseña Histórica

La sede de la Gobernación Bolivariana del Estado Monagas se encuentra frente a la plaza Bolívar de Maturín. Es una edificación contratada el 31 de enero de 1945 con la empresa sociedad de Arquitectura y

Construcciones S.A.C, por la cantidad de Bs.420.000.00. Por resolución del 15 de noviembre de 1946 se erogó Bs.25.000.00 como anticipo a Ángel María Rousse.

Esta hermosa casona entró en servicio en el año de 1949. El 6 de enero de 1952 el entonces Gobernador Guerrero Goridecretó su acondicionamiento. Luego el Gobernador Pablo Morillo la mandó de nuevo a restaurar. Su estilo es colonial de dos pisos, balcones y ventanas con vitrales y madera que dan a la Avenida Bolívar y a la calle Monagas, con un patio central donde hay una fuente con una escultura del pez que escupe agua.

Hasta 1989 los gobernadores de Monagas eran designados por el presidente de Venezuela. A partir de ese año se permite su elección mediante el voto universal, directo y secreto, cumple un período de cuatro años y puede ser reelegido de manera continua.

Poder ejecutivo está formado por el gobernador del estado Monagas, y un gabinete de secretarios estadales de su confianza que le asisten en la gestión de gobierno y funcionario de libre nombramiento y remoción, un procurador, institutos autónomos y fundaciones estadales.

- ✓ Poder legislativo está formado por un parlamento unicameral llamado Consejo
- ✓ Legislativo del Estado Monagas, encargado de aprobar el presupuesto regional, aprobar leyes de ámbito estatal y supervisar la gestión del gobernador del estado.
- ✓ Poder judicial, depende del poder judicial a nivel nacional organizado mediante la Circunscripción Judicial del estado Monagas.

- ✓ Poder Ciudadano, formado por el consejo Moral Estatal y la Contraloría general del estado, encargada esta ultima de supervisar el buen uso de los recursos de los que dispone el gobierno regional.
- ✓ Poder Electoral, depende del Consejo Nacional Electoral a nivel nacional que organiza la región mediante la llamada Junta Electoral principal del Estado Monagas.

Monagas está organizada sobre la base de la constitución del Estado Monagas, aprobada por el Consejo Legislativo el 21 de marzo de 2002.

1.5.3 Misión

Tiene como misión la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación, en el marco de sus competencias y la ley, de las políticas, planes, programas, proyectos y acciones en materia de personal de la Administración Pública, de conformidad con las ordenes, directrices o lineamientos recibidos por el Gobernador (a) del Estado. Así mismo dirigir o coordinar según corresponda la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de Administración de personal señale la ley.

Además, garantiza y evaluar como máxima órgano rector las políticas inherentes a la administración de personal en áreas tales; reclutamiento, selección, ingreso, clasificación, valoración, evaluación de desempeño, desarrollo, capacitación ascenso, traslado, transferencia, licencias, permiso, viáticos, registros de personal, régimen disciplinario, y retiro, así como la asistencia relativa de salud.

1.5.4 Visión

Su visión es ser una estructura cónsona con la construcción del socialismo Bolivariano en el marco de un nuevo modelo de atención integral al talento humano desde su formación, capacitación y prestación de calidad de los servicios medios asistenciales. Que promueva el desarrollo integral de los funcionarios por medio de su realización personal y laboral para brindar un servicio de excelencia en beneficio de la Dirección.

Asimismo, atender la demanda y necesidades de la población en los sectores de Seguridad, Salud, Educación, Cultura, Deporte, Infraestructura y Desarrollo Social acorde a la viabilidad ambiental y con el objeto de reducir la pobreza y elevar el nivel monaguense. Todo esto a través de una gestión de gobierno caracterizada por la legalidad, honestidad, transparencia, eficiencia, eficacia y calidad.

1.5.6 Organigrama de la Empresa



Figura No. 1: Organigrama de la Dirección de Talento Humano de la Gobernación de Talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas.

1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

AMBIENTE LABORAL: Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. (Hodgetts y Altman, 1985, p.376)

EMPRESA: Organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela. (Romero, R, 2006, p.9).

GERENCIA: Es la capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 1995, p.312).

INFLUENCIA: Es la acción y efecto de influir, como poder, valimiento o autoridad de alguien para con otra u otras personas o actividades. (Ortega, A. (2013)).

INSTITUCIÓN: Es una organización establecida o fundada para desempeñar una función de interés público. Instituciones son tanto las principales agrupaciones que vertebran la vida social como cualquier otra organización o corporación pública o privada creada para desempeñar determinada labor económica, política, social, cultural, educativa, etc. (Haidar, J, 2012, p.285).

LÍDER: Una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana. (Chiavenato, 2001, p.314-315).

LIDERAZGO: Es el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta para alcanzar las metas de su grupo. (Knootz, Harold y Heinz, 2007, p.144).

LIDERAZGO SITUACIONAL: Es una herramienta de liderazgo empresarial que le permite a las compañías asumir diferentes estilos de liderazgo. Esto según la situación en la que se encuentre la empresa y las necesidades que haya en el equipo. (Hersey, Blanchard y Natemeyer, 1979, p.420).

MOTIVACIÓN LABORAL: Es el resultado de la interacción entre individuo y la situación que lo rodea. (Chiavenato, 2015, p.308).

ORGANIZACIÓN: Es un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado satisfaciendo necesidades de su grupo de interés. Es un sistema abierto y dinámico que opera dentro e interactúa con el ambiente. (Heinz, Harold y Mark, 2012, p.433).

SATISFACCIÓN LABORAL: Un estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación del trabajo o las experiencias laborales. (Locke, 1976, p.1304).

TRABAJADOR: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. (Chiavenato, 2007, p.94).

ETAPA II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

Objetivo 1: Analizar el estilo de liderazgo que prevalece en la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Monagas.

Cuadro 1: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente al conocimiento del tipo de liderazgo que existe en la organización

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|------------------|-----|------------|
| SITUACIONAL | 3 | 4,61 |
| DEMOCRÁTICO | 10 | 15,30 |
| LAISSEZ FAIRE | 7 | 10,71 |
| AUTOCRÁTICO | 30 | 45,90 |
| TRANSFORMACIONAL | 8 | 12,24 |
| TRANSACCIONAL | 7 | 10,71 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Coordinación de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

En referente al conocimiento del el tipo de liderazgo que existe en la organización el 45,90 % de los trabajadores encuestados respondieron que el tipo de liderazgo que conocen es autocrático, recordando que el liderazgo autocrático permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones, otro porcentaje del 15,30 % dicen conocer el liderazgo democrático el líder toma decisiones basadas en los aportes de cada miembro del equipo, otro grupos muy pequeño indico conocer el liderazgo transformacional un 12,24 %, El liderazgo transformacional siempre está

transformando y mejorando las convenciones de la compañía, liderazgo laissez faire un 10,71 %, el liderazgo de laissez-faire es la forma menos intrusiva de liderazgo , este mismo porcentaje un 10,71 % indico conocer el liderazgo transaccional Estos gerentes recompensan a sus empleados precisamente por el trabajo que realizan, otro muy reducido indico conocer el liderazgo situacional un 4,61 % recordando que el líder situacional busca adaptarse y busca la mejor manera de enfrentarse a los desafíos de acuerdo a la situación que se le presente.

Liderazgo democrático

El liderazgo democrático, el líder toma decisiones basadas en los aportes de cada miembro del equipo. Aunque él o ella toman la decisión final, cada empleado tiene la misma opinión sobre la dirección de un proyecto.

El liderazgo democrático es uno de los estilos de liderazgo más efectivos porque les permite a los empleados de nivel inferior ejercer la autoridad que necesitarán usar sabiamente en futuros puestos que puedan tener.

Por ejemplo, en una reunión de la junta directiva de la compañía, un líder democrático podría darle al equipo algunas opciones relacionadas con la decisión. Luego podrían abrir una discusión sobre cada opción. Después de una discusión, este líder podría tener en cuenta los pensamientos y comentarios de la junta, o podría abrir esta decisión a votación.

Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es lo contrario del liderazgo democrático. En este estilo de liderazgo, el líder toma decisiones sin recibir aportes de nadie que les informe. Los empleados no son considerados ni consultados antes de una dirección, y se espera que se adhieran a la decisión en el momento y ritmo estipulados por el líder.

Un ejemplo de esto podría ser cuando un gerente cambia las horas de turnos de trabajo para varios empleados sin consultar a nadie, especialmente a los empleados afectados.

Francamente, este estilo de liderazgo es un desastre. La mayoría de las organizaciones de hoy no pueden sostener una cultura hegemónica sin perder empleados. Es mejor mantener el liderazgo más abierto al intelecto y la perspectiva del resto del equipo.

El liderazgo situacional

Es una herramienta de liderazgo empresarial que le permite a las compañías asumir diferentes estilos de liderazgo. Esto según la situación en la que se encuentre la empresa y las necesidades que haya en el equipo.

Liderazgo Laissez-Faire

El estilo de liderazgo laissez-faire es de tipo más liberal, cuyo principal objetivo es crear un equipo que pueda trabajar de manera independiente sin que el líder tenga que intervenir constantemente. El líder asume un papel más pasivo, aunque determina los objetivos y facilita los recursos, los

trabajadores tienen una gran libertad y poder de decisión. A diferencia del estilo autocrático, en el que el líder controla cada detalle y toma desde las pequeñas hasta las grandes decisiones, el líder *laissez faire* se caracteriza por conceder completa libertad a sus subordinados. No interviene directamente en el trabajo ni lo supervisa continuamente. Solo brinda apoyo cuando los empleados lo piden.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional siempre está «transformando» y mejorando las convenciones de la compañía. Los empleados pueden tener un conjunto básico de tareas y objetivos que completan cada semana o mes, pero el líder los empuja constantemente fuera de su zona de confort.

Al comenzar un trabajo con este tipo de líder, todos los empleados pueden obtener una lista de objetivos a alcanzar, así como los plazos para alcanzarlos. Si bien los objetivos pueden parecer simples al principio, este gerente puede acelerar el ritmo de los plazos o darle objetivos cada vez más desafiantes a medida que crece con la empresa.

Esta es una forma de liderazgo altamente alentada entre las empresas con mentalidad de crecimiento porque motiva a los empleados a ver de lo que son capaces. Pero los líderes transformacionales pueden arriesgarse a perder de vista las curvas de aprendizaje individuales de todo si los empleados directos no reciben el entrenamiento adecuado para guiarlos a través de nuevas responsabilidades.

Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales son bastante comunes hoy en día. Estos gerentes recompensan a sus empleados precisamente por el trabajo que realizan. Un equipo de marketing que recibe una bonificación programada por ayudar a generar un cierto número de clientes potenciales para el final del trimestre es un ejemplo común de liderazgo transaccional.

Al comenzar un trabajo con un jefe transaccional, es posible que reciba un plan de incentivos que lo motive a dominar rápidamente sus tareas laborales habituales. Por ejemplo, si trabaja en marketing, puede recibir una bonificación por enviar 10 correos electrónicos de marketing. Por otro lado, un líder transformador solo puede ofrecerle una bonificación si su trabajo genera una gran cantidad de suscripciones a boletines.

El liderazgo transaccional ayuda a establecer roles y responsabilidades para cada empleado, pero también puede alentar el trabajo mínimo si los empleados saben cuánto vale su esfuerzo todo el tiempo. Este estilo de liderazgo puede usar programas de incentivos para motivar a los empleados, pero deben ser consistentes con los objetivos de la compañía y usarse además de gestos de agradecimiento no programados.

Liderazgo Directivo, Analiza las tareas de sus subordinados, este permite conocer a los trabajadores mediante la comunicación efectiva, proporciona retroalimentación para el entendimiento de la distribución de asignaciones y cumplimiento de objetivos.

Liderazgo Persuasivo: Detecta las fortalezas y debilidades de los trabajadores, esto permite conocer las habilidades y las Destrezas que

deben ser reconocidas oportunamente, desarrollar mayor compromiso y Fortalecer las debilidades como un factor importante en la gestión del líder.

Liderazgo Participativo: Detecta la desmotivación determina sus causas e incrementa la participación. Las condiciones laborales tales como los aspectos salariales, poca comunicación y un Liderazgo lleno de práctica inadecuada limitan la participación e involucramiento de los trabajadores.

Liderazgo Delegador: De acuerdo con las Situaciones se puede escoger el estilo de Liderazgo según sea la Situación o circunstancias.

Cuadro 2: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente al tipo de liderazgo aplicado en la organización

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|------------------|-----|------------|
| SITUACIONAL | 3 | 6,61 |
| DEMOCRÁTICO | 14 | 21.53 |
| LAISSEZ FAIRE | 3 | 6,61 |
| AUTOCRÁTICO | 42 | 64,26 |
| TRANSFORMACIONAL | 0 | 0 |
| TRANSACCIONAL | 3 | 6,61 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás. El 64,26 % de los trabajadores encuestados respondieron que el tipo de liderazgo que perciben en la institución es autocrático, un grupo expreso un 21,53 % dicen que el liderazgo conocido es el democrático, un 6,61 % también expreso que el liderazgo aplicado es el situacional, un 6,61 % expreso que el liderazgo aplicado es el transaccional, un grupo reducido expreso que el estilo aplicado es el laissez faire un 6,61%.

Según Kurt Lewin (1939), el tipo de líder autocrático, “Bajo este estilo, el líder ordena lo que hay que hacer. Es el único que toma decisiones, que han de ejecutar los miembros del grupo. Determina que se debe hacer, cuando y como. El grupo no realiza aportaciones al respecto”.

Los contextos organizacionales son complejos, y es por ello que no se puede decir que haya un tipo de liderazgo que sea mejor en todos los casos. Por ello, desde el punto de vista puramente pragmático, el liderazgo autocrático presenta ventajas e inconvenientes a tener en cuenta, aunque en general no se recomienda aplicarlo nunca en su versión más pura o extrema. Veamos cuales son esos puntos positivos y negativos de dicha manera de liderar.

El liderazgo autocrático es beneficioso si se emplea en situaciones en las que hay poco tiempo para tomar decisiones grupales o el líder es el miembro más experimentado del grupo. Por tanto, cuando es necesario tomar decisiones rápidas y decisivas es la mejor alternativa.

Asimismo, el liderazgo autocrático puede ser efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre sus tareas, ya que así se evita que se relajen, y mejora el rendimiento, la productividad y la velocidad con estos últimos llevan a cabo su trabajo.

Las críticas del liderazgo autocrático tienen su fundamento en una serie de desventajas que son consecuencia de la aplicación de este tipo de liderazgo. El líder autoritario no tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y empleados, pues para él son simplemente individuos que deben acatar sus órdenes. Muchos empleados pueden sentirse despreciado e infravalorados, llegando a tomar la decisión de dejar la organización.

Por otro lado, el liderazgo autocrático genera una sensación de inseguridad y temor ante la perspectiva de salirse de las normas, aunque sea por un motivo razonable; por eso, puede ocurrir que cuando algo falla, los empleados se limiten a trabajar como si nada ocurriese con tal de no “alzar la voz” y llevar malas noticias a instancias superiores de la empresa.

Objetivos: II Determinar las debilidades que presentan la Gestión Supervisoría en la Dirección de Recursos Humanos.

Cuadro 3: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente las asignaciones de trabajo

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--|-----|------------|
| SE REALIZA EL TRABAJO BAJO CIERTOS CRITERIOS PROPIOS | 30 | 45,90 |
| EXISTEN ALGÚN SEGUIMIENTO DE LAS ASIGNACIONES POR PARTE DEL SUPERVISOR | 15 | 22,95 |
| CLARAMENTE DEFINIDAS | 7 | 10,71 |
| NO SON CLARAMENTE DEFINIDAS | 13 | 19,89 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

De acuerdo a los resultados arrojados, podemos definir que un 45,90 % de los trabajadores expreso que las actividades se realizan bajo ciertos criterios propios, un 22,95 % expreso que algunos casos existen seguimiento de las actividades, un 19,89 % respondió que las actividades no son claramente definidas, un grupo muy reducido indico que las actividades son muy bien definidas un 10,71 %. Es importante destacar que las asignaciones laborales por parte del líder, deben ser distribuidas de forma equitativa a los trabajadores, para evitar desmotivación, apatía, ausentismo, conflicto

personales y organizacionales. Buscando de esta forma una conducta cooperativa y positiva, para alcanzar las metas trazadas en la organización.

No distribuir de forma equitativa las asignaciones laborales entre los trabajadores, pueden generar diferentes tipos de problemas entre los mismos y dentro de la organización, debido que los empleados que tenga mayor carga de trabajo, que sus compañeros, se sentirán en desventajas con respecto a ellos, pensando que existe preferencias, al momento de otorgar alguna actividad laboral.

Cuadro 4: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referentes al mecanismo utilizado por el supervisor para lograr el cumplimiento de los objetivos

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|---------------------------|-----|------------|
| INCENTIVOS NO FINANCIEROS | 15 | 22,95 |
| INCENTIVOS SALARIALES | 0 | 0 |
| EVALUACIONES COTIDIANAS | 0 | 0 |
| BAJO PRESIÓN | 50 | 76,50 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

De acuerdo a los datos obtenidos en el cuadro 4 se refleja la opinión de los trabajadores con respecto al mecanismo utilizado por el supervisor para el cumplimiento de las actividades de los cual un 76,50 % expresa el trabajo bajo presión es el método utilizado por el supervisor para que los trabajadores cumplan con sus actividades, un 22,95 % expreso que los incentivos financieros son utilizado por el supervisor de manera que cada trabajador cumplan con las tareas. En efecto el desempeño en el “Trabajo Bajo Presión”, se define como una habilidad para seguir actuando con

eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdos, oposición y diversidad. (Alles, 2005, p.205).

Este tipo de presión generalmente, puede venir a través de amenazas de sanciones, castigos, quizás suspensión del sueldo o hasta el despido. Ciertamente sea cual sea la medida de presión que ejerzan, es la que utiliza para que los trabajadores cumplan con los objetivos estratégicos trazados. Es imperioso que las organizaciones cuenten con planes y estrategias motivacionales que sea aplicado por los líderes; enfocadas en el mejoramiento del diseño de los trabajadores para que los mismos sean capaces de lograr los objetivos.

Cuadro 5: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referentes a como es el ambiente laboral respecto al estilo de liderazgo

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|----------------------------|-----|------------|
| TENSO | 45 | 68,85 |
| AGRADABLE | 10 | 15,30 |
| NINGUNAS DE LAS ANTERIORES | 10 | 15,30 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

Los datos reflejados en el cuadro 5 expresan la opinión de los trabajadores con respecto al ambiente de trabajo respecto al estilo de liderazgo un 68,85 % expresa que es tenso, un 15,30 % dicen que es agradable, un 15,30 % expreso ningunas de las anteriores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta indica que un número importante de trabajadores percibe un ambiente tenso en el ejercicio

del liderazgo, mientras que solo un pequeño porcentaje se expresaron con las opciones de agradable y ninguna de las anteriores.

Según Chiavenato (2007): “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p.59).

Un clima laboral tenso, la falta de comunicación efectiva y la ausencia de empatía puede mermar la moral del equipo y disminuir la motivación. Este ambiente poco saludable puede ocasionar la disminución de la calidad del trabajo, la falta de compromiso y, en última instancia, no alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Cuadro 6: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si el ambiente de trabajo influye en el desempeño

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| SI | 50 | 76,50 |
| NO | 15 | 22,50 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

El presente cuadro se evidencia las opiniones de los trabajadores con respecto a la relación al ambiente de trabajo un 76,50 % emitió su opinión e indicó que si influye el ambiente laboral en el desempeño de los empleados, un grupo muy pequeño expuso que no influye el ambiente de trabajo en sus funciones un 22,50 % de la población.

Respecto a las condiciones laborales, según Castillo & Prieto (1990), “son todas aquellas características que giran en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas”. (p.121).

El de trabajo son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en la tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad y higiene del espacio laboral, la disposición de los mismos y también el clima laboral , nivel de ruido, beneficios adicionales, relaciones cordiales y respetuosa con pares, gerentes y subalternos, buena comunicación interna, etc.

El éxito de una organización depende del trabajador y como este vea o perciba el ambiente laboral.

Cuadro 7: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si el supervisor reconoce el trabajo

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| A VECES | 10 | 15,30 |
| SIEMPRE | 7 | 10,71 |
| NUNCA | 48 | 73,44 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

Los datos reflejados en el cuadro 7 expresan la opinión de los trabajadores, si el supervisor reconoce el trabajo, Los resultados evidencian que el 73,44% de los trabajadores nunca su trabajo y desempeño es reconocido, y que a su vez existe un 15,30 % que expresa que algunas veces su trabajo es reconocido, solo un 10,71 % le es reconocido su trabajo.

La ausencia de reconocimiento laboral provoca que los trabajadores se sientan estresados, desmotivados e insatisfechos con su empleo, así como también afecta el clima organizacional, a los equipos de trabajo y el éxito de la institución. La falta de reconocimiento socava la colaboración y el trabajo en equipo, lo que repercute negativamente en la cultura de la organización, entre otros aspectos. El reconocimiento laboral fomenta un ambiente de trabajo positivo, donde los trabajadores se sienten apreciados, valorados y felices, de esta forma, los empleados trabajan de forma más eficiente y ponen más energía en su trabajo, ya que se sienten que los supervisores valoran su esfuerzo.

Cuadro 8: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente si el liderazgo es bien ejercido

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| SI | 15 | 22,95 |
| NO | 50 | 76,50 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Coordinación de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

Por medio de los datos suministrados se infiere; que el 76,50 % expreso que el liderazgo no es bien ejercido, un 22,95 % expreso que es bien ejercido.

El liderazgo “Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos” (Casco, J. (2013).

Las consecuencias de un mal liderazgo dentro de cualquier organización son correlativas. Es decir, a raíz de esto, van a surgir una serie de problemas que afectan a la institución. Tanto en el logro de objetivos y desempeño de la organización en general, como al clima laboral en el que los trabajadores deberán desempeñar sus tareas día tras día, falta de compromiso individual y en equipo, baja productividad, entre otros.

La desmotivación y el desinterés laboral, muchas veces, son provocados por un mal liderazgo, estos abusan de su poder y no reconocen el esfuerzo de las personas. Si un equipo no cuenta con una dirección adecuada para cohesionarse y maximizar su potencial, resulta casi imposible que cumpla sus objetivos.

El mal liderazgo puede ser una de las principales causas para que una persona renuncie a su trabajo. Esto trae consecuencias negativas para la organización: en primer lugar, reemplazarlas puede costar hasta 200 %, más que su salario anual, y en segundo lugar, porque cuando una organización cambia constantemente de personal puede resultar poco atractivo para atraer nuevo talento y conservar la confianza de los clientes.

Las personas que ejercen un mal liderazgo suelen ser desorganizadas y poco eficientes para distribuir tareas y asignar responsabilidades. Esta falta de claridad puede obstaculizar el flujo de trabajo y provocar inconsistencia en los proyectos.

La ausencia de una persona que ejerza un liderazgo positivo puede provocar un ambiente laboral tóxico en lo que predomine la falta de comunicación, las relaciones de desconfianza y alta carga de trabajos. Un

equipo mal liderado puede provocar estrés, cansancio y frustración entre las personas que los conforman e incluso en los clientes.

Objetivo: III Diseñar estrategias gerenciales del liderazgo situacional para optimizar la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación de Estado Monagas.

Cuadro 9: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si aspectos que pueden mejorarse aplicando un liderazgo adecuado

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| SI | 45 | 68,85 |
| NO | 20 | 30,60 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

De acuerdo a los resultados arrojados, podemos expresar que un 68,85 % opinó que sí hay aspectos que pueden mejorarse aplicando un liderazgo adecuado, un 30,60 % opinó que no hay aspectos que se puedan mejorar aplicando un liderazgo adecuado. El liderazgo empresarial se refiere a la capacidad de una persona para dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia la consecución de las metas de negocio. En otras palabras, el liderazgo es el factor humano que une al equipo y lo motiva hacia unos propósitos.

“No ejercer una correcta postura de liderazgo que posibilite el aprendizaje conjunto y cumplimiento de objetivos limita la optimización de las capacidades de los trabajadores y con ello, en desarrollo de la organización”. (Cabrera, 2014, p.96).

La aplicación de un liderazgo adecuado dentro de la organización, repercute positivamente en todos los aspectos de la institución, debido que existe una distribución equitativa de las actividades laborales, los trabajadores se sienten más motivado e identificado con la empresa, existen un compromiso individual y grupal con el trabajo, hay cooperación entre los empleados. se alcanzan los objetivos planteados, buen ambiente laboral entres otro.

Cuadro 10: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a como es el tipo de la relación con su jefe inmediato

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| BUENO | 10 | 15,30 |
| REGULAR | 15 | 22,95 |
| MALA | 40 | 61,20 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

El cuadro 10 se evidencia las opiniones de los trabajadores con respecto a la relación con el jefe inmediato. Existe un porcentaje de 61,20 % que opinaron que existe una mala relación entre jefes y subordinados. El resto del porcentaje señala tener una relación regular 22,95 %, con su jefe, un porcentaje de las encuestadas señalan que es buena 15,30 %.

Una relación jefe-subordinado basada en la confianza y la salud es esencial para el éxito organizacional. Cuando los líderes establecen una comunicación abierta, reconocen el valor de sus empleados y promueven el crecimiento, crean un entorno en el que todos pueden prosperar.

Una mala relación laboral con su jefe inmediato, trae muchas consecuencias a la organización, debido que estos genera en el subordinado apatía, ausencia laboral, desmotivación, y retardo en alcanzar los objetivos trazados en la institución incluso se puede dar el caso, que el trabajador solo asista por cumplir su horario de jornada laboral

Cuadro 11: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente a si existen situaciones que afecten su relación con su supervisor

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|------------------------------|-----|------------|
| CONDICIONES SALARIALES | 7 | 10,71 |
| POCA MOTIVACIÓN | 25 | 38,25 |
| COMUNICACIÓN DEFICIENTE | 20 | 30,60 |
| CONDICIONES LABORALES | 3 | 4,61 |
| MAL MANEJOS DE LAS EMOCIONES | 5 | 7,69 |
| CARACTERÍSTICAS PERSONALES | 5 | 7,69 |
| NO HAY EQUIPO DE TRABAJO | 0 | 0 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

De acuerdo a los resultados arrojados, podemos decir que un 38,25 % expreso que la poca motivación afectan la relación con su supervisor, un 30,60 % expreso que existe una comunicación deficiente, y un 10,71% expreso que las condiciones laborales afectan la relación con su jefe, un 7,69 % expreso un mal manejo de las emociones, al igual que un 7,69 % respondió que las características personales afecta la relación jefe subordinado.

Según Chiavenato (2002, p. 238) estructura salarial es el grupo de áreas salariales que vincula los distintos puestos de la organización.

La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (Robbins S., 1999:123). Un trabajador desmotivado, es difícil que labore de forma eficaz y eficiente, de tal manera que lograr los objetivos planteados por la institución, se logran de forma tardía o no se logran. Por esto es de suma importancia que in líder, mantenga motivado a sus subordinado. Las condiciones laborales juegan un factor muy relevante para que los trabajadores sean suficientemente motivados a alcanzar metas y tareas.

Cuadro 12: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referentes si el supervisor se adapta a diferentes situaciones

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| SI | 10 | 15,30 |
| A VECES | 10 | 15,30 |
| NO | 45 | 68,85 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

En el cuadro se observa que un 68,85 % de las personas que respondieron el cuestionario afirmo que el supervisor no se adopta a diferentes situaciones, y que un 15,30 % si se adoptan a diferentes situaciones, un 15,30 % afirmo que a veces se adapta a las diferentes situaciones.

Heifetz (1994) define liderazgo adaptivo como “el acto de movilizar a un grupo de individuos para manejar desafíos difíciles y salir triunfantes al final”

El liderazgo adaptativo, involucra desarrollar la capacidad de entender, interpretar, y responder de manera adecuada a los cambios y desafíos que surjan en el entorno organizacional y empresarial. Requiere una mentalidad abierta, como aprendizaje continuo y disposición para desafiar las practicas establecidas.

Características de un líder

(Moreno, 2001). Plantea que las características que debe poseer un Líder según la teoría de los rasgos de la personalidad son los siguientes:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significativos que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales, (estatura alta o baja, aspecto, voz, entre otros). Cada grupo considera líder al que sobre salga en lo que le interesa, o más brillante o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, y bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad. Estas características se desarrollan principalmente por la capacidad que tiene el líder de hacer lo que se propone, de su predisposición firme para actuar siempre, de su fortaleza para aceptar derrotas, su inteligencia para aprender,

de su don para envolver y convencer, de su tolerancia a las dificultades y su sabiduría para resolver problemas.

Un líder de equipo es responsable de un conjunto de trabajo específico, como un proyecto, un programa o un portafolio de programas.

Las responsabilidades principales de un líder de equipo incluyen:

Organizar el trabajo, Comunicar los objetivos, Conectar el trabajo con el contexto, Delegar tareas, Liderar con el ejemplo, Gestionar y asignar los recursos, Solucionar los problemas que surjan, Gestionar el progreso del proyecto, Informar el progreso a los participantes involucrados. Actuar como “coach” para ayudar a mejorar las habilidades de los miembros del equipo, Motivar a los miembros del equipo para lograr sus objetivos. Desarrollar las fortalezas de los miembros del equipo e identificar las áreas a mejorar.

Cuadro 13: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente si es necesario desarrollar estrategias gerenciales

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| SI | 65 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 65 | 100 % |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

En el cuadro N°13 se observa que el 100 % opino que es muy necesaria una línea de estrategias a fin de mejorar las relaciones laborales.

Para conceptualizar la estructura organizativa, David (2003) la concibe como el patrón de diseño o modelo con el cual se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Serna (2006) define las estrategias gerenciales, como un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar los logros de los objetivos de la organización de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

La improvisación es uno de los más grandes enemigos de una empresa u organización, de manera contraria, el desarrollo de estrategias gerenciales, tiene muchos beneficios, a continuación nombraremos algunos de ellos:

Mayor eficiencia y eficacia, toma de decisiones mejoradas, competitiva mejorada, mayor rentabilidad, comunicación mejorada, riesgos comerciales reducidos, mayor claridad organizativa, mejora de la planificación a largo plazo, mayor compromisos de los empleados, mayor sostenibilidad, mejor planificación de la gestión de crisis.

Las líneas estratégicas son un elemento muy importante dentro de cada organización nos permiten deshacernos de los factores no productivos dentro del entorno, sirven para aclarar metas y objetivos empresariales, además de poder ajustar todo que se encuentre desalineado de los planes y objetivos, y quizás la más importante permite cuidar lo que ya ha ido funcionando dentro de la organización.

Cuadro 14: Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores referente si los trabajadores estarían de acuerdo en colaborar para mejorar las condiciones laborales

| ALTERNATIVAS | F.A | PORCENTAJE |
|--------------|-----|------------|
| SI | 65 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 65 | 100% |

Fuente: Cuestionario aplicado por Ceudilis Herrera y Karen Farias en la Dirección de talento Humano de la Gobernación del Estado Monagas

En el cuadro N°14 se observa que el 65% de los encuestados opinaron que todos pueden colaborar para mejorar las condiciones laborales.

“Las condiciones laborales de un trabajador, son los factores de su entorno intrínseco, que determinan la motivación, la satisfacción o insatisfacción laboral” Chiavenato (2009).

La disposición de los trabajadores en apoyar las mejoras en el entorno de trabajo positivo, fomenta la productividad, la creatividad y satisfacción de los empleados. Se identifican por una comunicación clara, un trabajo en equipo eficaz, la diversidad, el respeto, y el compromiso con el bienestar laboral. Al contrario, un mal ambiente laboral genera estrés, agotamiento y bajo moral, lo que puede repercutir en el rendimiento individual y organizativo.

ETAPA III

CONCLUSIÓN, RECOMENDACIÓN Y PROPUESTA

3.1 CONCLUSIÓN

- ✓ Se concluye que el tipo de liderazgo que se conoce mayormente por los trabajadores es el liderazgo autocrático, los trabajadores se sienten en muchas ocasiones presionados generado por un tipo de liderazgo autocrático.
- ✓ Se puede concluir que el tipo de liderazgo que se aplica dentro de la coordinación de talento humano de la gobernación del estado Monagas es el liderazgo autocrático.
- ✓ Los resultados revelan que los trabajadores expresan que las asignaciones de trabajos son realizadas bajo ciertos criterios propios, por falta de comunicación o situaciones externas.
- ✓ Los resultados que se visualizan hacen ver que el supervisor utiliza la medida de presión a fin de que los trabajadores puedan ejercer su trabajo, dando como resultado un clima de autoritarismo y por ende muchas fallas en los trabajos realizados.
- ✓ Los resultados permite inferir que el trabajador labora en un ambiente tenso, este tipo de ambiente influye en sus asignaciones debido a que los trabajadores aspiran un clima donde prevalezca un espacio agradable que sirva de apoyo a la hora de realizar sus funciones.
- ✓ Se puede observar mediante los resultados que los trabajadores expresan que el ambiente donde se desempeña pueden repercutir en el cumplimiento de sus tareas.
- ✓ Los resultados muestran que los líderes de la coordinación de talento humano de la gobernación del estado Monagas, no reconoce el trabajo

de sus subalternos, además no usa una comunicación adecuada reflejando así una apatía al realizar el diario laboral.

- ✓ Los resultados emiten que los líderes de la coordinación de talento humano de la gobernación del estado Monagas, no ejercen un tipo de liderazgo adecuado, generando así mal desempeño de sus funciones y por ende los trabajadores se sienten desmotivados a la hora de ejecutar su trabajo.
- ✓ Se concluye que la coordinación de talento humano de la gobernación del estado Monagas, puede ejecutar mejor sus funciones siempre y cuando se establezca un mejor liderazgo que tome en cuenta todo su personal.
- ✓ Se pudo inferir que en la coordinación de talento humano de la gobernación del estado Monagas, el tipo de relación con el jefe es muy mala y genera ciertos conflictos personales y organizacionales.
- ✓ Los resultados emiten que la poca motivación es el factor más determinante ya que afecta de manera directa al trabajador, generando apatía a la hora de realizar sus funciones.
- ✓ Se pudo inferir que el supervisor no se adapta a las diferentes situaciones de trabajo, generando un clima muy tenso, el líder debe ser una persona capaz de adaptarse a todos los tipos de escenarios dentro del área laboral y generar la mejor solución posible.
- ✓ Los resultados nos muestran que los trabajadores reflejan un gran interés por desarrollar líneas estratégicas con el fin de mejorar el ambiente laboral y por ende cada trabajador pueda cumplir mejor sus funciones.
- ✓ Los resultados nos revelan que los trabajadores están de acuerdo con colaborar para mejorar las condiciones laborales, cabe destacar que el trabajo en equipo juega un factor muy importante y por ende es

responsabilidad de cada trabajador colaborar para mejorar las condiciones laborales.

3.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Los supervisores deben manejar y conocer los tipos de liderazgos, esto les permitiría mejoras laborales y poder enfrentar diferentes situaciones dentro del área laboral.
- ✓ Aplicar el liderazgo autocrático, aunque en muchas ocasiones pudieran examinar aplicar este tipo de liderazgo, cabe destacar que no siempre es efectivo ya que genera conflictos personales y laborales.
- ✓ Las asignaciones de trabajos son un factor muy importante, por lo tanto se recomienda que el supervisor maneje conjuntamente con su personal las líneas de trabajos a fin de que las asignaciones puedan cumplirse de la mejor manera.
- ✓ Pudieran considerar que el gerente no utilice la medida de presión para que los trabajadores cumplan sus funciones, el líder debe considerar otras opciones como la comunicación efectiva y la motivación a la hora de que los trabajadores puedan ejercer sus tareas.
- ✓ Establecer canales de comunicación que generen un feed-bak entre los trabajadores y los coordinadores con la finalidad de mejorar el entorno laboral, evitando un clima laboral tenso, que afecte el rendimiento de los trabajadores.
- ✓ Fortalecer ciertas características personales enfocados en el liderazgo y los diferentes estilos para desarrollar conocimientos y habilidades en la función Supervisoría.
- ✓ La motivación es un elemento que debe utilizar un buen líder para lograr de los objetivos planteados, por tal razón, se recomienda

desarrollar estrategias motivacionales para alcanzar una mejor calidad de vida laboral.

- ✓ El ambiente laboral es muy cambiante en estos tiempos, por ende, es importante está capacitado tanto el líder como los subordinados en el estilo de Liderazgo Situacional con la finalidad de adaptarse a las diferentes Situaciones dentro del contexto laboral y generar la mejor solución posible.
- ✓ Establecer el mejor liderazgo posible a fin de mejorar las relaciones laborales, y por ende alcanzar las metas previamente establecidas.
- ✓ Las relaciones laborales son muy elementales y estas deben de ser la base de toda organización, por lo tanto mejorar la relación con su jefe deben de ser de la mejor manera a fin de poder lograr la mejor relación posible.
- ✓ La motivación y la comunicación son pilares primordiales dentro de cada empresa, por lo tanto es de responsabilidad de cada supervisor concretar planes que sirva para mejorar las relaciones del entorno laboral.
- ✓ Fortalecer la gestión supervisoria a fin de poder generar líderes que sean capaces de adaptarse a diferentes situaciones y por ende lograr la mejor solución posible.
- ✓ Pudiera considerar desarrollar líneas estratégicas con el objetivo de poder lograr las mejores condiciones laborales posibles.
- ✓ Tanto el líder como sus subalternos deben estar en condiciones de colaborar fin lograr el mejor entorno laboral.

3.3 PROPUESTA

Estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión Supervisoría en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas.

3.3.1. Importancia de la Propuesta

En el desarrollo de la presente investigación, se ha definido y estudiado los diferentes tipos de liderazgos empresariales. La figura del líder es esencial y puede condicionar notablemente de forma positiva o negativa, la actividad laboral de los empleados. Generalmente, cada líder cuenta con su propio estilo. El Liderazgo Situacional plantea la posibilidad de mostrar diferentes posturas en función de cada situación. En este proyecto se aborda los problemas que se generan por el mal liderazgo ejercido en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Edo. Monagas. Lo que ha traído como consecuencia negativa en los trabajadores la desmotivación, la apatía, falta de comunicación, falta de trabajo en equipo, el ausentismo laboral, renuncia de los trabajadores, entre otros aspectos, lo cual no le permiten cumplir con su Misión y Visión organizacional o institucional.

Por lo antes planteado, se justifica claramente la necesidad buscar estrategias gerenciales, y aplicar el liderazgo correcto que se adapte a cualquier situación, dando un cambio positivo, lo cual permitirá a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas, crear el ambiente propicio entre los líderes y sus subalternos, para que esta institución funcione de forma óptima en todas sus actividades laborales, logrando alcanzar los objetivos y metas trazadas.

3.4 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Presentar un conjunto de estrategias gerenciales para optimizar la gestión Supervisoría en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Monagas.

3.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

- Construir un marco referencial que Contribuya al éxito de la Dirección de Recursos Humanos, mediante estrategias y sugerencias que conduzca al éxito de las mismas.
- Establecer las herramientas necesarias para optimizar la gestión Supervisoría de acuerdo a las debilidades encontradas.
- Puntualizar principios y criterios para el desarrollo de un Liderazgo adecuado según la situación.
- Proporcionar un patrón de actuación de acuerdo al estilo de Liderazgo Situacional.
- Reconocer la importancia de Liderazgo Situacional para el beneficio de los líderes de las diferentes coordinaciones y a los trabajadores que las integran así como también para la institución.

3.6 ESTRATEGIAS GERENCIALES

A partir de los hallazgos de esta investigación, se proponen las siguientes estrategias:

- 1) Seguir las siguientes premisas de actuación:
 - a) Flexibilidad:
 - Aceptación de opinión

- Construir confianza
- b) Comunicación:
- Ser autentico
 - Saber escuchar
- c) Delegar funciones:
- Productividad
 - Innovación
- d) Habilidades de solución de problemas:
- Tomar medidas
 - Determinar las causas.
- 2) Prestar atención a las debilidades en la gestión Supervisoría presentada en los cuadros analizados previamente con la finalidad de optimizar esta gestión.
- Dentro de las debilidades más destacadas a nivel técnico el cumplimiento de los objetivos se da bajo presión y con ciertos criterios propios a la hora de realizar las asignaciones.
- Debilidades en las relaciones humanas como: La comunicación, motivación y el reconocimiento.
 - Debilidades Conceptuales: Compromiso Organizacional y Condiciones Salariales deficientes.
 - Debilidades en la Toma de decisiones: Participación en la toma de decisiones.
- 3) Enfocar las estrategias gerenciales en las debilidades encontradas de acuerdo a los diferentes estilos del Liderazgo Situacional para optimizar la Gestión Supervisoría.
- a. Liderazgo Directivo, Analiza las tareas de sus subordinados, este permite conocer a los trabajadores mediante la comunicación

- efectiva, proporciona retroalimentación para el entendimiento de la distribución de asignaciones y cumplimiento de objetivos.
- b. Liderazgo Persuasivo: Detecta las fortalezas y debilidades de los trabajadores, esto permite conocer las habilidades y las Destrezas que deben ser reconocidas oportunamente, desarrollar mayor compromiso y Fortalecer las debilidades como un factor importante en la gestión del líder.
 - c. Liderazgo Participativo: Detecta la desmotivación determina sus causas e incrementa la participación. Las condiciones laborales tales como los aspectos salariales, poca comunicación y un Liderazgo lleno de práctica inadecuada limitan la participación e involucramiento de los trabajadores.
 - d. Liderazgo Delegador: De acuerdo con las Situaciones se puede escoger el estilo de Liderazgo según sea la Situación o circunstancias.
- 4) Determinar un plan de acción de acuerdo a las Debilidades y estrategias Gerenciales.
- a. Adquirir competencias y empleabilidad mediante la formación de un líder Situacional (Reuniones Preparatorias y Programas de Formación).
 - b. Proporcionar un ambiente laboral favorable con énfasis en la comunicación para incentivar la participación, colaboración, la cooperación, confianza y compromiso laboral.
 - c. Realizar reuniones periódicas para establecer canales de comunicación y aseguramiento del cumplimiento asignaciones significativas y racionales.
 - d. Estimular la motivación y reconocimiento de los logros de los empleados.

- e. Conocer las posibles causas de la Desmotivación, ausentismo, falta de Compromiso para dar pronta solución.
- f. Evaluar Constantemente el Liderazgo aplicado para evitar desviaciones o situaciones desfavorables para el ambiente laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F (2001). Metodología de la investigación.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Balestrini (2001). Marco Metodológico.
<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0067946/cap03.pdf>
- Fontaines, T. (2012). Metodología de la Investigación. Júpiter Editores. Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta. Ed.). México: McGrawHill.
- Paul Hersey y Blanchard. Teoría del liderazgo situacional.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>
- Tamayo y Tamayo. (2009). El proceso de la investigación.
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica&ved=2ahUKEwiF-ryO4uqEAXVhTTABHRNIApUQFnoECBsQAQ&usg=AOvVaw2i8o_HIM2rwZvqiW8sJmcY
- Tamayo y Tamayo. (2000). Metodología de la investigación.
<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0096992/cap03.pdf>.

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

| | |
|------------------|---|
| Título | Estrategias gerenciales del liderazgo situacional para optimizar la gestión supervisoria en la dirección de recursos humano de la gobernación del estado Monagas. |
| Subtítulo | |

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|--------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Farías Mosqueda, Karen Anais | CVLAC | C.I.2670622 |
| | e-mail | karenfarias509@gmail.com |
| | e-mail | |
| Herrera Guevara, Ceudilis Del Carmen | CVLAC | C.I.25930797 |
| | e-mail | Ceudilis1997@gmail.com |
| | e-mail | |

Se requieren por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2.". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cédula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

| |
|--------------------------------|
| liderazgo |
| motivación |
| estrategias gerenciales |
| curso especial de grado |

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras clave. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|--|-------------------------------------|
| Ciencias sociales y Administrativas | Gerencia de Recursos Humanos |

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen

El principal objetivo de este presente trabajo es el estudio de las estrategias gerenciales del Liderazgo Situacional para optimizar la gestión supervisoria en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Monagas. La metodología implementada es de campo con un nivel descriptivo, la población está compuesta por un total de sesenta y cinco (65) empleados que prestan sus servicios en la institución y que aportan de manera valiosa su compromiso e información para la implementación de los instrumentos de recolección de datos de los cuales fueron aplicados la entrevista, la observación directa y el cuestionario diseñado de manera específica para obtener la información de la variable en estudio. Los resultados obtenidos a través de las respuestas del cuestionario aplicado al personal de la institución, se tabularon en forma de tablas para su posterior análisis tanto cuantitativo como cualitativo, estableciendo así la relación de los resultados con la variable en estudio. Debido a esto se pudo llegar a la conclusión de que los trabajadores traen consigo ciertos conflictos y situaciones causadas por debilidades en el Liderazgo aplicado. En función de los resultados obtenidos se establecieron una serie de estrategias gerenciales de Liderazgo Situacional que servirán para contrarrestar dichos problemas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| Prof. Cabello, Isabel | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I: 15.904.599 |
| | e-mail | icabelloudomonagas@gmail.com |
| Prof. Mayor; María | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I: 14.471.905 |
| | e-mail | mmayor.udomonagas@gmail.com |
| Prof. López, Yolisvet | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I: 14.939.868 |
| | e-mail | lopez.udomonagas@gmail.com |

Se requieren por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2.". Si el contribuidor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cédula de Identidad). La Codificación del ROL es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

| Año | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2024 | 03 | 13 |

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: Spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés es en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

| Nombre de archivo |
|-------------------|
| NMOCTG_FMKA2024 |

Caracteres permitidos 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: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejs: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Investigación de Operaciones, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el Trabajo Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Postdoctorado, etc

Área de Estudio: Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente, Núcleo Monagas

Si como producto de convenios, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el Título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNELES
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telesinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/mariya

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Derechos.

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización"

Bachiller

KAREN FARIAS

C.I 26.720.622



Bachiller

CEUDILIS HERRERA

C.I 25.930.797

Ceudilis Herrera



PROF. ISABEL CABELLO
ASESOR ACADÉMICO