



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NUCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**Estilos de liderazgos y su incidencia en el ambiente laboral de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, Cumaná, Estado Sucre. Año 2017**

**Autores:**

Chacón G, María CI: 24876091

Márquez V. Luisangela CI: 25467880

Vargas R, Yormalis CI: 24402158

Proyecto de seminario de grado, en Modalidad Curso Especial de Grado, Área de Gerencia, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

**CUMANÁ, MAYO DE 2018**

## INDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTOS .....	IV
LISTA DE TABLAS .....	V
LISTA DE GRAFICOS .....	VIII
RESUMEN .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	X
CAPITULO I: EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
OBJETOS DE ESTUDIO .....	15
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
1.4 JUSTIFICACION .....	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1.2. Internacionales .....	18
2.1.3 Nacionales.....	19
2.1.4 Locales. ....	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	21
2.2.1. Definición de liderazgo.....	21
2.2.2 Características de Liderazgo .....	22
2.2.3 Estilos de liderazgo.....	23
2.2.4 Importancia del liderazgo .....	26
2.2.5 Ambiente laboral.....	26
2.2.6 Características del Ambiente Laboral o Clima Organizacional.....	27
2.2.7 Importancia .....	28
2.2.8 Relación que guarda el Liderazgo con el Ambiente Laboral.....	29
2.3.1 Reseña Histórica de la Organización. ....	29
2.3.2 Misión. ....	30
2.3.3 Visión.....	31
2.3.4 Estructura Organizacional.....	32
2.4 BASES LEGALES .....	33

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	33
2.4.2 Ley Orgánica del Trabajo .....	33
2.4.3 Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo .....	34
2.5 GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	36
2.6 Operacionalización De Variables. ....	37
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Nivel de investigación.....	38
3.2 Diseño de la investigación. ....	38
3.3 Población: .....	39
3.4. Muestra .....	40
3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	40
3.5.1 Encuesta.....	40
3.5.3 Elaboración Del Instrumento .....	40
3.5.4. Aplicación del Instrumento.....	41
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	41
3.6.1. Técnicas de Procesamiento.....	41
3.6.2 Técnicas de Análisis de Datos .....	41
<b>CAPITULO IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis y Discusión de los Resultados .....	42
Conclusiones .....	60
Recomendaciones .....	61
Bibliografía .....	62
ANEXOS .....	64

## DEDICATORIA

Le agradezco a **Dios**, por haberme permitido vivir hasta este día, haberme dado salud para lograr mis objetivos, por estar conmigo en cada paso que doy y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi hermosa madre **Rita González**, por ayudarme y apoyarme de manea incondicional, por sus consejos, su motivación constante y sobre todo su amor. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro sin ti no hubiera llegado hasta aquí. Todo esto te lo debo a ti.

A mi hermana **Veruzka Chacón**, por ser mi gran amiga, siempre ha sabido aconsejarme para continuar y nunca renunciar, gracias hermana porque aunque te encuentres en otro país nuestros corazones siempre se mantendrán unidos, para mí nunca has dejado de estar conmigo.

A mis amigas **Luisangela Márquez y Yormalis Vargas**, porque con altos y bajos siempre nos mantuvimos unidas desde el primer semestre, gracias por tanta paciencia, tantos momentos de risa y por todas las veces que me explicaron. Hoy podemos decir que terminamos juntas este proyecto con éxito colegas. Las quiero mucho amigas.

A mi novio **Ronald Larez**, que durante estos años de carrera ha sabido ayudarme, gracias por soportarme, en los momentos de estrés y por siempre buscar las maneras de hacerme feliz.

**CHACÓN, MARÍA**

## **DEDICATORIA**

Primordialmente a Dios, por darme fuerzas, fe y esperanzas en momentos difíciles y por mantenerme en pie para alcanzar mis metas.

A mis padres amados que siempre han estado presentes desde mi nacimiento en cada paso que he dado hasta ahora, por su amor sin medidas. Gracias mamá y papá. Mis hermanos y hermana por su perseverancia, por darme alientos para seguir forjando mi futuro de éxitos.

Mis amadas hermanas por otra madre, María Chacón y Yormalis Vargas, por su infinita paciencia, por su amor incondicional, por aceptarme tal cual soy, sin importar las adversidades siempre han estado presentes, venciendo juntas cada obstáculo desde que iniciamos nuestro primer semestre. Gracias por todas las risas, lágrimas y peleas porque cada una de esas cosas ha fortalecido nuestra amistad a lo largo de estos años y parece mentira que solo ayer éramos desconocidas y hoy por hoy más que amigas, somos hermanas... Las amo infinitamente.

Mis amigos José Caña y Katherine Rondón, ambos porque siempre han querido lo mejor para mí, a pesar de las peleas constantes, son personas que me aprecian inmenso y han estado cuando más los he necesitado, sobre todo en este largo recorrido. Y por supuesto a mi compañera Alicia Fuentes por brindarme su apoyo.

Sra. Rita Margarita y Sra. Yomarina Ramos, gracias de igual manera por su apoyo, fueron quienes me recibieron en sus hogares donde pase tiempo estudiando y compartiendo.

Y por supuesto al Sr. Atilio Rondón, puesto que fue de gran apoyo en mis viajes diarios, gracias por tu paciencia y constancia.

**MÁRQUEZ, LUISANGELA**

## **DEDICATORIA**

Primero quiero agradecerle a **DIOS** porque en cada momento del camino me ilumino con sabiduría y estuvo a mi lado para permitir que este sueño se hiciera realidad.

A mis padres **YOMARINA RAMOS** y **JOSÉ VARGAS** porque con su esfuerzo, apoyo incondicional y cariño, me impulsaron al cumplimiento de esta meta y me han regalado la invaluable oportunidad de ser profesional.

A mis abuelos, **ELOINA LACHEA** y **LUIS RAMOS**, porque con su dedicación y consejos me ayudaron a llegar hasta este punto, así como por la constante voz de aliento y apoyo, para llegar a culminar este proceso, gracias por tanto.

A mi abuelita **LESBIA CHOPITE** por ser una mujer de ejemplo de vida, porque siempre me aconsejó, y apoyó en todo momento, y hoy en día me protege e ilumina mi camino desde el cielo.

A mis hermanos **GILBERTO VARGAS** y **MARCO VARGAS**, por estar a mi lado y siempre tenderme una mano, por su paciencia, guía e invaluable aportes y orientaciones.

A mis compañeras de clases y amigas incondicionales **LUISANGELA MARQUEZ** y **MARIA CHACON**, porque gracias a ellas este camino ha sido más divertido, llevadero y sin ellas no hubiese sido igual, gracias por su paciencia, cariño, apoyo y risas, las quiero.

**VARGAS, YORMALIS**

## **AGRADECIMEINTOS**

A la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre y en especial a la Escuela de Ciencias Sociales por permitirnos la oportunidad de cursar nuestros estudios en esta casa, brindándonos los conocimientos y experiencias que nos formaron como Profesionales en Gerencia de Recursos Humanos.

A los profesores por su esmero y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesina, en especial a la profesora Zelideth Camacho por su dulzura y dedicación.

A todas aquellas personas que forman parte de la Universidad de Oriente que de una u otra forma nos ayudaron a hacer más llevadero este camino transitado.

**CHACON, MARQUEZ, VARGAS**

## LISTA DE TABLAS

TABLA NRO. 1. ESTILOS DE LIDERAZGOS .....	25
TABLA NRO. 2. CONCEPTOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
TABLA N° 3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLE. ....	37
TABLA N° 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	39
TABLA N° 5.....	42
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. ....	42
TABLA N°6.....	43
Distribución Porcentual y absoluta de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.....	43
TABLA N° 7.....	44
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. ....	44
TABLA N°8.....	45
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. ....	45
TABLA N°9.....	46
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. ....	46
TABLA N°10.....	47
Distribución Porcentual y absoluta del Ambiente Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.....	47
TABLA N°11 .....	48
Distribución Porcentual y absoluta de la relación entre su supervisor y usted Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. ....	48
TABLA N°12.....	49
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos y la participación en la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. .....	49

TABLA N°13.....	50
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos y la participación en la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.	
.....	50
TABLA N°14.....	51
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos y la participación en la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.	
.....	51
TABLA N°15.....	52
Distribución porcentual y absoluta del conocimiento que tienen los trabajadores de la dirección de recursos humanos de la contraloría del estado sucre, sobre el ambiente laboral o clima organizacional. ....	52
TABLA N° 16.....	53
Distribución absoluta y porcentual sobre las variables que influyen en el Clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017.....	53
TABLA N° 17.....	54
Distribución absoluta y porcentual sobre el ambiente laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017.....	54
TABLA NRO.18.....	55
Variable de Estilos de Liderazgos y la importancia de brindar instrucciones a los trabajadores para realizar sus actividades.....	55
TABLA NRO.20.....	55
Variable de Estilos de Liderazgos y Reconocimiento a los trabajadores por el cumplimiento de sus actividades. ....	55
TABLA NRO.21.....	56
Variable del Ambiente Laboral.....	56
TABLA NRO. 22.....	56
Variable del Ambiente Laboral.....	56
TABLA NRO.23.....	57
Variable de los Estilos de Liderazgos y Ambiente Laboral.....	57

TABLA NRO. 24.....	57
Variable de los Estilos de Liderazgo .....	57
TABLA NRO. 25.....	58
Variable de los Estilos de Liderazgos y el Ambiente Laboral.....	58
TABLA NRO. 26.....	58
Variable del Ambiente Laboral y Reconocimiento a los trabajadores por el cumplimiento de sus actividades.....	58
TABLA NRO. 27.....	59
Variable del Ambiente Laboral.....	59

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo .....	43
GRAFICO N° 2: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo .....	44
GRAFICO N° 3: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo .....	45
GRAFICO N° 4: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo .....	46
GRAFICO N° 5: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo .....	47
GRAFICO N° 6: Circular Porcentaje, Variable Ambiente Laboral.....	48
GRAFICO N° 7: Circular Porcentaje, relación entre el líder y sus empleados .....	49
GRAFICO N° 8: Circular Porcentaje, Participación en la Toma de Decisiones .....	50
GRAFICO N° 9: Circular Porcentaje, Variable, Estilo de Liderazgo.....	51
GRAFICO N° 10: Circular Porcentaje, Variable Ambiente Laboral.....	52

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NUCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**CATEDRA: LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**



**FACTORES PSICOSOCIALES Y SU INFLUENCIA EN EL AUSENTISMO LABORAL  
DE LA COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES EN EL NÚCLEO DE SUCRE  
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, AÑO 2017**

**Tutora:**

**Montañés, Maria**

**Autores:**

**Chacon, Maria**

**Marquez, Luisangela**

**Vargas, Yormalis**

**Año: 2018**

**RESUMEN**

El objetivo central de este Trabajo de Grado es analizar los Estilos de Liderazgos y su Incidencia en el Ambiente Laboral en la Contraloría del Estado Sucre. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus características e importancia y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización.

También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el estilo de liderazgo ejercido en la Dirección de Recursos Humanos es autoritario y democrático puesto que cambiante de acuerdo a las situaciones que se presentan, finalmente se diseñó una propuesta de acción para mejorar la relación entre el Director y los empleados para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

**Palabras claves:** Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Ambiente laboral, Clima Organizacional, recursos humanos.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el factor humano juega un papel muy importante en las organizaciones, ya que sin él no habría forma de lograr el desarrollo de las mismas ni mucho menos alcanzar objetivos. Hoy en día en gran parte de las empresas se percibe un ambiente laboral tenso, se observa la falta de compañerismo, apatía, falta de trabajo en equipo, falta de liderazgo y compromiso por parte de los directivos.

Esto nos traspone a conocer el comportamiento humano del directivo, la importancia que tienen las habilidades directivas y el estilo de liderazgo y su influencia en el ambiente laboral y cómo influye en el personal operativo y administrativo de las empresas.

Toda empresa requiere de atención para poder subsanar los problemas que se presentan, buscando mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores con los directivos, que permita el reconocimiento e incentive a la mejora continua.

Es de entender que la dirección es parte del proceso administrativo que permite al líder de una organización sea pública o privada determinar el rumbo organizacional que tomará, con el principal interés de motivar al personal por medio de un liderazgo efectivo, el utilizar las nuevas tendencias administrativas, considerando un buen liderazgo permite hoy por hoy mantener en el mercado empresas de éxito.

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral (Ponce, et. al, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Peraza & Remus, 2004). El presente Trabajo de Grado consiste en una revisión teórica de los estilos de liderazgo, sus antecedentes, conceptos y teorías y a través del análisis de estudios previos determinar su relación sobre el clima laboral.

Para una visión más clara, la siguiente investigación está constituida por los siguientes capítulos:

El Capítulo I que recoge el planteamiento del problema donde se presenta la problemática vinculada a los estilos de liderazgos y el ambiente laboral de la Dirección de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado Sucre, se plasman los objetivos (General y Específicos) y la Justificación que sustenta la investigación.

Seguidamente, el Capítulo II comprende los antecedentes relacionados con el tema a estudiar, las bases teóricas donde se destacan conceptos que son de suma importancia conocer y manejar para identificar los estilos de liderazgos y el ambiente laboral.

Por su parte, el Capítulo III contiene los elementos metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación, tomando en cuenta el tipo y nivel de la investigación, diseño, población, muestra y técnicas de recolección de datos.

Por último, el Capítulo IV se muestra los análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En tiempos actuales, el triunfo de las organizaciones está al progreso de los recursos humanos que laboran en ella, los cuales constituyen un factor determinante en el desarrollo de las empresas, a fin de apreciar al trabajador como el ente impulsador de las mismas en todas sus funciones.

Hoy en día, la gestión de recursos humanos funciona en forma conjunta con todo el personal desde el nivel más bajo del organigrama, hasta el nivel gerencial de cada uno de los diferentes departamentos. Es por esto que el gerente de recursos humanos mantiene relaciones interpersonales con todos los empleados para así mantener una eficiente comunicación con todos los que conforman cada departamento.

El reto que representa éste término es lograr que las personas se sientan y actúen como parte de la organización, busca mejorar el rendimiento del trabajo y sean protagonistas del cambio y las mejoras

En tal sentido, es esencial resaltar que el desempeño, bienestar además de desarrollo de los recursos humanos está determinado por varios factores, entre ellos está el liderazgo en la organización, el cual ejerce gran influencia sobre las personas y permite incentivarlas para que trabajen de manera entusiasta por un objetivo común.

Para Robbins (2008. Pag. 256) el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que consigan sus metas” Las empresas necesitan que el liderazgo consista en poseer la confianza y la humildad suficiente para inspirar en las personas el compromiso con los objetivos perseguidos por la organización.

Asimismo Busto, Figueroa y Sánchez (2013) en el ensayo titulado Liderazgo Empresarial, alegan que las personas son sociables por naturaleza al sentirse parte de un grupo, también surge la necesidad de un guía que tome el mando, es decir, un líder el cual debe cumplir con ciertas cualidades para alcanzar sus metas y para ello depende el grado de estilos de

liderazgos que permitan a los gerentes planificar, organizar, controlar, influir o actuar de forma efectiva.

Según Rodríguez E. (2005) al igual que el concepto de liderazgo, han sido usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Por su parte Madrigal (2005. Pág. 76) Se refiere al estilo de liderazgo al patrón de conducta que adquiere el líder con el objeto de guiar a sus trabajadores para que logren alcanzar las metas de la organización.

De acuerdo a ambos estudios, éstos representan similitudes en las teorías, puesto que coinciden al decir que los estilos de liderazgos describen un patrón de comportamiento del líder y de la influencia que tiene en los trabajadores.

Ahora bien, dado que los estilos de liderazgos pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto en el ambiente laboral o lo que es igual al clima laboral, debido a que influye en la conducta y motivación de los trabajadores, de igual manera, los estilos generan roles confusos que afectan la toma de decisiones y genera estrés en sus empleados.

El ambiente laboral en la empresa es un factor que tiene una gran influencia en el desempeño de los trabajadores, todavía hoy en día son muchas las organizaciones que descuidan el clima de trabajo. Cuando se habla de ambiente laboral se refiere directamente al ambiente donde se desenvuelven los empleados dentro de la organización.

Para Buñuelos (2010) un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Con relación a lo antes expuesto ,clima laboral influye de manera positiva o negativa en la productividad de los trabajadores y de la empresa, cuando el ambiente laboral se evalúan, se dan a conocer los problemas presentes en ambas partes, lo que permite crear medidas correctivas y crear un clima laboral armonioso.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima puesto que corresponde a un conjunto de percepciones compartidas que podrían causar un descenso en su satisfacción, rendimiento y en su compromiso con la organización.

Dentro de la variedad de organizaciones está la Contraloría del Estado Sucre, es un órgano del Poder Ciudadano, al que corresponde el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientarán a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control, la misma representa una principal fuente de empleo gracias al incremento de demanda de sus actividades. Éste ente depende en gran medida de la prestación eficiente de sus servicios, por lo que los patrones de liderazgo característicos de sus directivos pudieran ser una influencia determinante en el sentido pertenencia e involucramiento del personal con la institución, el desempeño de sus actividades cotidianas y la productividad de la misma.

El problema que afronta la organización en la actualidad tiene que ver con la manera de asumir el liderazgo por parte de quienes tienen personal a cargo, dada la dinámica de la organización, el constante cambio al cual se ha tenido que enfrentar y la inmediatez de las actividades del día a día se obvia la participación de los equipos de trabajo al igual que la comunicación formal al nivel operativo de lo que sucede en los niveles estratégicos, generando insatisfacción e incertidumbre frente a los nuevos desafíos que asume la empresa.

Es por esto que, tomando en consideración la importancia del papel del líder en un grupo de trabajo se pretende analizar, en este proyecto, los estilos de liderazgos en la Dirección de Recursos Humanos de este Órgano, además de analizar y estudiar las conductas que el líder debería poseer para llevar una empresa al éxito. Es así como de esta reflexión surgen los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los estilos de liderazgos que predominan en un líder?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el ambiente laboral?

¿Qué elementos relevantes que deben existir en un líder para llevar una empresa al éxito?

## **OBJETOS DE ESTUDIO**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los estilos de liderazgos y su incidencia en el ambiente laboral de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, Cumaná, Estado Sucre. Año 2017

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los estilos de liderazgos que predominan en el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.
- Determinar si el liderazgo tiene relación con el ambiente laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.
- Determinar elementos relevantes que deben existir en un líder para llevar una empresa al éxito.

## 1.4 JUSTIFICACION

El Liderazgo es una habilidad que se ha manifestado desde la conformación de grupos, en los cuales alguien se caracteriza por llevar a sus seguidores al logro de los objetivos independiente de las técnicas utilizadas.

Los líderes, con el apoyo de sus subordinados, deben afrontar los cambios constantes por los que atraviesan las empresas. Aunque en la actualidad se han implementado diversas teorías de la administración que brindan diferentes alternativas para liderar a las personas y que responde a la modernización y globalización, es innegable que todavía se evidencia un arraigo por un tipo de liderazgo autoritario y apático que dificulta las relaciones laborales, el desempeño, la comunicación efectiva y sobre todo el adecuado ambiente laboral.

Por el planteamiento anterior, el presente proyecto es conveniente e innovador para la empresa objeto de estudio, en la medida en que aportará conocimiento sobre el estilo de liderazgo que prevalece en ella, específicamente en la Dirección de Recursos Humanos, además permite identificar también la percepción que tiene los colaboradores frente a estos estilos de liderazgo que se ejercen en los equipos de trabajo.

Asimismo, este proyecto genera nuevos conocimientos acerca del liderazgo que se ejerce en la Empresa, en primer lugar se puede identificar el estilo de liderazgo que ejercen las personas que tienen personal a cargo ya que nunca se había hecho un estudio de este tipo; en segundo lugar se puede identificar a partir del estudio exploratorio la relación existente entre el liderazgo y el clima laboral y en tercer lugar determinar aquellas características que le permitan al líder llevar una empresa al éxito. La identificación del estilo de liderazgo es importante en cualquier organización, ya que, en todos los equipos de trabajo se generan cambios producidos por las fases de desarrollo laboral por la que atraviesan los miembros de un grupo.

Es por esto que no existe un liderazgo ideal, puesto que el más eficaz es aquel que se adapta a las diferentes situaciones y necesidades que vive la organización y el equipo de trabajo. Es por ello que esta investigación genera utilidad, innovación y pertinencia ya que en la medida que se identifica el estilo de liderazgo se determina también la percepción de los empleados sobre estos estilos de liderazgo y así poder mantener un equilibrio entre el comportamiento que ejerce el líder y las necesidades del equipo de trabajo con lo cual se pretende generar la habilidad tanto del líder como de los seguidores de adaptarse a las diferentes situaciones por las cuales

atraviesa una organización y generar escenarios de desarrollo, motivación y autoconfianza en todos los miembros de los equipos de trabajo.

Cabe destacar que con este estudio trae aportes investigativos para los diferentes ámbitos:

Para la Universidad de Oriente:

- Facilitar a los estudiantes la práctica de conocimientos teóricos y metodológicos acerca del tema.
- Los estudiantes de cualquier especialidad pueden contar con este material de apoyo para reforzar otras investigaciones.

Para la Contraloría del estado Sucre:

- Es importante para la empresa, ya que por medio de ella se tendrá conocimiento de los estilos de liderazgo de los trabajadores, con el objetivo que en futuras contrataciones se logre realizar una entrevista previa que contenga elementos referidos al liderazgo, para establecer el tipo de personal al que se desea contratar.

El objetivo trazado a nivel personal es demostrar que tenemos los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses para poder desarrollar los modelos de talento humano planteados para llevar a cabo nuestro trabajo de grado, generando valor agregado a la empresa diseñando y planteando un plan de mejoramiento que permita abordar las debilidades que se encuentren durante el desarrollo de éste estudio; con este deseamos optar al título profesional de Gerencia de Recursos Humanos.

## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

Determinado el problema y los objetivos que sustentan la investigación, es obligatorio establecer los aspectos teóricos que apoyen dicho estudio. En este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a los estilos de liderazgo y cómo influye éste en el ambiente laboral en las organizaciones así como también se hace referencia a otros trabajos de investigación realizados sobre este mismo tema, y bases legales sobre el mismo.

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para conocer cuál es el estado del problema de los estilos de liderazgo y su relación con el ambiente laboral, hemos revisado las diferentes tesis de la biblioteca de la Universidad De Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná a fin de determinar qué investigadores han estudiado el problema y hasta donde ha avanzado. El resultado es que no existe un trabajo con el nombre específico de: Estilos de liderazgos y su incidencia en el ambiente laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, Cumaná, Estado Sucre. Año 2017. Sin embargo hayamos tesis relacionadas con el tema en cuestión, además de ello, acudimos a distintos artículos de internet donde pudimos encontrar más investigaciones tanto nacionales como internacionales.

##### **2.1.2. Internacionales**

Orellana (2008) estudió el clima organizacional y el desempeño docente. El estudio fue realizado empleando la escala de clima organizacional. Las conclusiones señalan que existen diferencias significativas en la percepción del clima organizacional, revisando que la muestra de 80 docentes correspondientes a la Universidad Alas Peruanas percibe en una frecuencia de 69.8% un buen clima organizacional ante un 40.2% de docentes de la Universidad Nacional Federico Villarreal en Perú, quienes perciben clima adecuado. Cabe precisar que no se encontró diferencia significativa en relación a la percepción del clima organizacional según la condición docente entre contratados y nombrados.

Contreras(2005) realizó un estudio con el objeto de analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las relaciones de

poder que se desarrollan en la institución educativa. Se aplicó un test de liderazgo a docentes y alumnos, conformando una muestra de 68 participantes.

Concluye el estudio con la existencia de una actitud de rechazo y frustración de alumnos y docentes a la parcialización de la dirección con los padres de familia y con algunos alumnos y docentes. Como contraposición a esta situación surge la demanda de una dirección que demuestre ser una líder amiga de todos.

Fernández (2005) realizó un estudio comparativo de clima organizacional entre México y Uruguay en 106 y 162 escuelas públicas urbanas y rurales respectivamente, considerando un total de 1272 maestros y directores de México y Uruguay. El objetivo fue describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de 10 evaluación externa de aprendizaje en educación primaria de ambos países. Para recoger los datos se utilizaron cuestionarios. Los resultados muestran que los diferentes grados de clima organizacional que impactan diferencialmente sobre los logros en las evaluaciones de aprendizaje, así como también en otros resultados escolares tales como el abandono y las conductas violentas. En cuanto al clima organizacional, ambos espacios muestran en sus ambientes educativos un nivel regular -medio de clima organizacional

### **2.1.3 Nacionales.**

Morales (2008) realizó un estudio sobre liderazgo y desempeño docente en una muestra de 236 docentes y 525 alumnos de 4 instituciones públicas del Callao y tuvo como principal objetivo analizar la correlación entre las variables propuestas, determinando una correlación positiva moderada. Entre los principales resultados se encontró la relación positiva entre el liderazgo y desempeño docente. Otra conclusión importante es que la metodología en el liderazgo de los directores, se relaciona moderadamente con el desempeño participativo.

Zamora (2007) efectuó el estudio sobre liderazgo y cultura organizacional. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima organizacional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos la cultura organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión

institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Por otro lado, Manzanares (2005), desarrolló un estudio en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt titulado: “Influencia del estilo de gerencia del directivo en el desempeño de los docentes del Municipio Maracaibo”, la misma se realizó como una investigación de campo, donde se seleccionó una muestra de 99 docentes y 25 directivos de las escuelas pertenecientes al Municipio Maracaibo, utilizando la técnica de encuesta en su modalidad de cuestionario; los cuales fueron revisados por 10 expertos. La confiabilidad se determinó a través de cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, el valor precisó que el instrumento aplicado a los directivos tuvo un 0,80 de confiabilidad y 0,84 para los docentes, utilizando la distribución de frecuencia absoluta. Los resultados indicaron que el estilo de gerencia incide en el desempeño laboral.

#### **2.1.4 Locales.**

Malavé y Medina (2005), efectuaron una investigación titulada Análisis del Estilo de Liderazgo Gerencial en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre-Carúpano, cuyo propósito es el estudio analítico del estilo de liderazgo gerencial aplicado por el personal docente que labora en la UDO Núcleo de Sucre – Carúpano, este trabajo se enfoca a los estilos de liderazgos más comunes como lo son los propuestos por Kurt Lewin. Entre las conclusiones de dicho estudio destacaron: que el personal encargado de gerenciar el recurso humano de la institución se caracteriza por manifestar habilidades que les permite desempeñar una gestión adecuada, sin embargo es necesario reforzarle en materia de equidad, rectitud profesional, flexibilidad y motivación a fin de establecer una mayor interacción social tanto en el personal docente como en el personal general, de la misma forma señalan que el liderazgo gerencial empleado en la institución manifiesta autoridad al momento de planificar, coordinar y dirigir las gestiones.

Los estudios mencionados anteriormente guardan estrecha relación con ésta investigación, porque tiene similitudes que sirven de aportes para la elaboración del estudio en cuestión, puesto que tocan temas como lo es el liderazgo, estilos de liderazgos y sus influencias.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

En el desarrollo de esta investigación, luego de la recopilación, revisión y análisis de la información se establecieron parámetros teóricos que guiarán el presente estudio, a partir de las propuestas, aportes y teorías establecidas por expertos en el área.

### **2.2.1. Definición de liderazgo.**

Es muy difícil encontrar una definición de liderazgo que satisfaga a todos los investigadores. En consecuencia, para poder definir lo que es el liderazgo debemos partir afirmando que no existe una única definición del mismo. El concepto de liderazgo, es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) la define como:

Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados (p.231).

De acuerdo con Lussier y Achua (2005) es el Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Daft (2006) lo define como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

En relación con lo antes expuesto por los distintos autores, el liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Por otra parte James y Lindsey (2008) definen al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p.23). Este término, se consideró que el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

### 2.2.2 Características de Liderazgo

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

1. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
2. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
3. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
4. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
5. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
6. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
7. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

8. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Dicho esto, es necesario el orden en el que fueron mencionadas, a través del cual, permite que todas las cosas tengan un lugar y distribuye el tiempo adecuadamente entre cada una de sus actividades o compromisos.

Es necesaria la moderación, evitando los extremos, ejerciendo autocontrol sobre el resentimiento y la ira. Se requiere el ejercicio de la humildad, no asumiendo actitudes de soberbia y poder.

### **2.2.3 Estilos de liderazgo.**

Existen muchos tipos de líderes en función del estilo de liderazgo que utilice. De acuerdo con Davis (1999), en lo referente al liderazgo autocrático “muestra actitudes donde deciden por sí solos todas las actividades o tareas a realizar, es decir, ellos son quienes toman todas las decisiones, organizando y distribuyendo, incluso, las actividades, permaneciendo distantes al grupo de trabajadores que conforman el departamento o sitio de trabajo” (P. 223).

Este estilo, según Borja y Gabor (2007) se preocupa mucho por:

- 1) Los resultados de las tareas asignadas.
- 2) No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en la institución educativa.
- 3) Es firme en sus convicciones.
- 4) Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.
- 5) Basa su poder en amenazas y castigos (p. 45).

Éstas teoría concluyen que el líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones, generalmente este estilo de liderazgo está relacionado con personas de carácter fuerte con gran experiencia y que sabe cuál es su trabajo.

Por otra parte, el liderazgo democrático o participativo, es aquel que comparte decisiones con los demás, independientemente de las consecuencias, en su lenguaje existe la vinculación al nosotros como grupo, siendo las relaciones de colaboración antes que de competencia, siendo la meta el fin principal. Es así que los miembros de la organización, a través de los distintos grupos organizativos, formales o informales, participan regularmente en los procesos de elaboración de objetivos y toma de decisiones. No carece de autoridad este tipo de dirección, pero al apoyarse en otros ejerce su influencia por otros recursos no meramente disciplinarios.

(NapieryGershendfeld, 2008, p. 173). Este estilo analiza y toma en cuenta las ideas propuestas por sus seguidores, siempre y cuando sean posibles y prácticas.

Para Jason (2005), este modelo implica establecer la situación de la participación del líder frente a los subordinados en la toma de decisiones.

Para él, la participación del líder puede caracterizarse por lo siguiente: no proporcionando la información necesaria, proporcionando la información necesaria, proporcionando individualmente sus ideas y sugerencias, generando y evaluando alternativas para llegar a un acuerdo sobre una solución (p.7). Esta teoría plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización.

En relación con el liderazgo liberal, Rivera (2011, p.50) sostiene con respecto al líder concesivo-liberal o laissez-faire, que el llamado líder deja en manos de su equipo las funciones que él como líder debería llevar a cabo, y de hecho espera que sus subalternos se responsabilicen por su propia motivación y control, y espera que lleven a cabo con éxito todas las labores encargadas.

En este tipo de liderazgo quienes integran el equipo u organización deben ser sujetos altamente calificados para que la actividad encomendada tenga éxito. Se puede definir como: aquel sujeto que delega a su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones.

En este estilo de liderazgo, según Borja y Gabor (2007) presenta:

- 1) Muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea.
- 2) Procura no involucrarse en el trabajo del grupo.
- 3) Evade la responsabilidad por el resultado obtenido.

- 4) Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones.
- 5) Proporciona información sólo cuando se lo solicitan.
- 6) Deja que el grupo se organice (p. 46).

Este líder espera que sus seguidores asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, no importa como hagan el trabajo, lo importante es que se haga bien.

Estos son los estilos más comunes del liderazgo, que se han empleado en diversos momentos, algunos con mayor o menor éxito que otros. Sin embargo al analizar los estilos de liderazgo no es posible asegurar que existiese un estilo único ni ideal. Podrían producirse situaciones distintas que demandan distintos estilos para resolverla. En realidad los líderes exitosos varían sus conductas y deberían estar preparados para modificar su estilo en función de las circunstancias. A continuación en el siguiente cuadro se presenta un análisis más resumido de los diferentes estilos que en este estudio se investigan y que fueron mencionados anteriormente.

**TABLA NRO. 1. ESTILOS DE LIDERAZGOS**

<b>ESTILOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Autocrático</b>	Autoritario, concentra el poder de decisión así mismo, le dice a los demás que hacer, el grupo no experimenta la sensación del trabajo en equipo
<b>Democrático O Participativo</b>	Hay tiempo disponible, el grupo está motivado, existe un sentido de equipo
<b>Rienda Suelta</b>	Da muy poca dirección al grupo, las opiniones son recibidas cuando se piden, pareciera que no existe nadie a cargo, debido a que todos tienen el derecho a la toma de decisiones.

El estilo de liderazgo que se pueda asumir en un momento determinado, va a depender del estilo de personalidad que posea el líder del grupo, también es determinado por medio una o varias condiciones tales como lo es el lugar de trabajo, las situaciones que se les presente, sus valores y creencias.

#### **2.2.4 Importancia del liderazgo**

La mayoría de revisiones acerca del liderazgo se han enfocado en el líder y su papel dentro de la organización. Las investigaciones actuales demuestran que los seguidores, como un elemento importante del liderazgo, poseen un papel activo en la selección del estilo de liderazgo y en la teoría desde la cual se le evaluará a un líder. En este sentido, el seguidor pasa a tener un rol tan relevante como el que tradicionalmente se le ha asignado al líder, por lo cual su proceso de influencia debe ser analizado, a fin de identificar y potencializar los procesos de interacción líder-seguidor y seguidor-líder que garantizan la efectividad del liderazgo en las organizaciones.

De acuerdo a Lussier y Anchua (2002, p. 09) la importancia del liderazgo debe ser consistente, ya que la motivación y el liderazgo son claves para formar directores y gerentes competente. Las compañías que sobrevivirán en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes.

Una empresa puede tener una planeación adecuada, un control y procedimiento de organización y no sobrevivir, debido a la falta de un líder apropiado que pueda afrontar los cambios, sin embargo muchas organizaciones con planeación deficiente, y malas técnicas de organización han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Es por esto que los líderes deben desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol, esto le permitirá mejorar su capacidad de comunicarse con el equipo de trabajo, de compartir sus ideas, planes y visión, además de esto, otro punto clave de las funciones de un buen líder sería lograr la dirección del recurso humano hacia el logro de los objetivos en función de la supervivencia de la organización en un mundo de competencia.

#### **2.2.5 Ambiente laboral.**

No es sorprendente que los investigadores de las ciencias sociales y del comportamiento le hayan prestado creciente atención a conceptos como el clima organizacional, que ha pasado a ser un tema de estudio bastante afianzado en los últimos años. Es así, como a través del tiempo,

diferentes autores han realizado investigaciones sobre clima organizacional, abordando el tema desde distintos puntos de vista y han encontrado coincidencia en el enfoque hacia el ser humano. A continuación se mencionan algunas contribuciones con relación al concepto, los cuales se muestran en el siguiente cuadro.

**TABLA NRO. 2. CONCEPTOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

<b>Autor y año</b>	<b>Concepto</b>
Forehan y Gilmer (1964), citado en García (2009)	Conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en la conducta de los miembros de la organización.
Goncalves, (2000), citado en Mujica y Pérez (2007)	Sistema que proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros.
Brunet (2004), citado en Guillen y Aduna (2008)	Percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia.

Con relación al análisis del cuadro anterior, se determina que aunque existe diferencia en la definición, coinciden en que es el conjunto de características o atributos que son percibidos por los integrantes de la organización y que influyen en su comportamiento.

Por su parte y respecto a la importancia del clima organizacional, González y Parera (2005) definen que el clima emerge de los métodos y estilos de dirección, los sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones entre otros, y la manera como son percibidos por los trabajadores.

Así, derivado a lo descrito anteriormente es evidente que el estudio del clima organizacional es un proceso clave en la gestión del factor humano, las aportaciones realizadas sobre el tema reflejan que es una herramienta importante que los directivos de las organizaciones deben de trabajar, ya que tiene una influencia directa en el desempeño del activo humano.

### **2.2.6 Características del Ambiente Laboral o Clima Organizacional**

Silva, (1996) anota las siguientes características:

- 1 Es externo al individuo.

- 2 Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto,
- 3 Existe en la organización.
- 4 Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- 5 Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- 1 Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- 2 El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- 3 El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- 4 Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- 5 Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- 6 Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder.

### **2.2.7 Importancia**

Toda organización tiene propiedades y características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. El clima organizacional, llamado también ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas

organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial

### **2.2.8 Relación que guarda el Liderazgo con el Ambiente Laboral.**

El liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen ambiente laboral en base a las percepciones provocadas por el líder, es por esto que es importante destacar la profunda relación que se produce entre liderazgo y clima. El modo en que los directivos y los responsables influyen y generan el ambiente en el que los trabajadores llevan a cabo sus tareas, la manera en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional, nos permite determinar que el factor liderazgo goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima, y esto lo evidenciamos en los estudios de clima laboral. 2.3 Marco Organizacional.

### **2.3.1 Reseña Histórica de la Organización.**

El cuerpo Legislativo del Estado Sucre, bajo la presidencia del Dr. Oscar Prieto, anuncia el 8 de Diciembre de 1965 la creación de la Contraloría General del Estado Sucre como un órgano auxiliar de la Asamblea Legislativa para ejercer función de control sobre la Hacienda Pública Estatal.

El día 15 de Diciembre de ese mismo año, el Gobernador del Estado Sucre, Dr. Aníbal Alarcón, le pone el ejecútese y el día 07 de Enero de 1966, es publicada en la Gaceta Oficial del Estado Sucre. Esta Institución realmente comienza a funcionar durante los primeros días del mes de Enero de 1967. Su sede inicial fue una antigua construcción ubicada en la Calle Bolívar en la ciudad de Cumaná; su primer Contralor fue el Sr. Luis Figueroa Morán, y para cumplir con sus actividades se encontraba dividida en tres salas: Control, Centralización y Examen, donde cada

una de ellas ejercía funciones distintas que conjuntamente englobaba la actividad general de dicha Institución. Actualmente la Contraloría General del Estado Sucre se encuentra ubicada en la avenida Arismendi, edificio sede del Poder Legislativo Regional, Torre Sur. Las atribuciones reservadas a la Contraloría General del Estado Sucre se refieren a la función de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos de su jurisdicción, así como de las operaciones relativas a las mismas. Este organismo contralor está investido de autonomía funcional y administrativa en el ejercicio de sus actividades.

En fecha 22 de Mayo de 1969, se publicó en Gaceta Oficial del estado la reforma parcial de la Ley de Contraloría del Estado Sucre, mediante la cual se crea la figura del Sub-Contralor y la Oficina de Inspección. El 20 de Abril de 1982, la Asamblea Legislativa del Estado Sucre, reformula una nueva Ley de Contraloría, la cual es publicada en la Gaceta Oficial el 28 de Febrero de 1983.

En esta Ley se establecen algunos cambios, destacándose la importancia de las funciones del organismo contralor en el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos de su jurisdicción; además, se amplía y definen las disposiciones generales y la estructura organizativa, se modifican la denominación de Salas por la de División; y las atribuciones de la Contraloría son más explícitas y se amplía el ámbito de su aplicación. Por otra parte, se determinan las responsabilidades de los funcionarios de la Contraloría General del Estado Sucre y se disponen las sanciones. En sus inicios, la Contraloría General del Estado Sucre contaba con poco personal y paulatinamente se fue incrementando desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo con relación a los presupuestos asignados y cualitativamente, en relación con los avances tecnológicos; por tal razón, la Contraloría General del Estado Sucre, es declarada en reorganización, mediante resolución número 29-95 de fecha 5 de Abril de 1995; proceso este que ha dado cambios positivos a la función controladora: “Orientándola hacia un profundo proceso de cambio en su estructura organizativa y de funcionamiento, adecuándola así a los más modernos y eficientes métodos, recursos organizacionales y estructurales que posibilitan el fiel cumplimiento de las atribuciones que la Ley le ha conferido”.

### **2.3.2 Misión.**

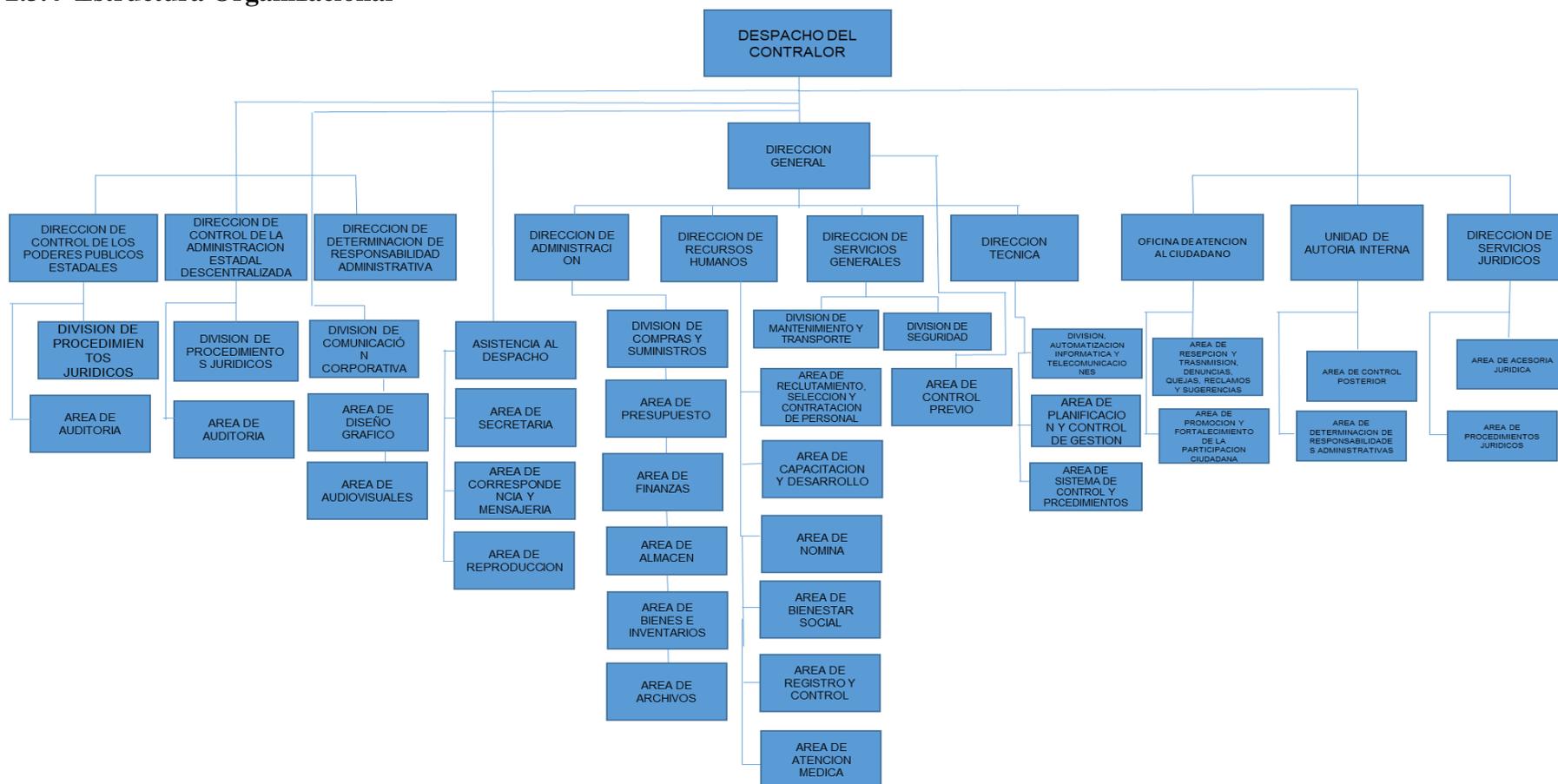
Las Contralorías de estado son Órganos de carácter público con rango Constitucional, de acuerdo a lo establecido en el artículo 163 de nuestra Carta Magna, y tienen como objetivo el

control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, egresos y bienes de la Hacienda Pública Estatal, sin menoscabo del alcance de las funciones de la Contraloría General de la República, a través de procedimientos técnicos de conformidad con las Leyes, Reglamentos y demás normas dictadas a tales efectos (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, su Reglamento, Resoluciones, Instructivos, Manuales y demás normativas dictadas por la Contraloría General de la República como órgano Rector para garantizar que los recursos públicos sean utilizados adecuadamente de manera transparente, eficaz y eficiente en beneficio del desarrollo y progreso del estado).

### **2.3.3 Visión.**

La Contraloría del estado Sucre es un órgano que forma parte del Sistema Nacional de Control Fiscal, ejerce el control de la administración pública estatal y promueve la cultura de la probidad, transparencia, eficacia y eficiencia. Cuenta con recursos humanos calificados y capacitados comprometidos con el Organismo, con vocación de servicio y responsabilidad, regidos por los valores y principios contenidos en el Código de Ética de los Servidores y Servidoras públicas. Se aplican avances tecnológicos de punta para generar y procesar información útil y oportuna producida en su entorno, vinculada a los cambios legales vigentes. Asesora a los distintos órganos y entes sujetos a la esfera de control en el Estado y dirige nuestro accionar a la optimización de la función fiscalizadora dentro del marco de la competencia atribuida constitucional y legalmente, en aras de lograr el fortalecimiento y consolidación del Sistema Nacional de Control Fiscal

### 2.3.4 Estructura Organizacional



**Figura N° 2: Estructura Organizativa de la Contraloría del Estado Sucre y de la Dirección de Recursos Humanos de éste órgano contralor. Fuente: CONTRALORIA DEL ESTADO SUCRE. CUMANÁ, ESTADO – SUCRE**

## **2.4 BASES LEGALES**

Como base legal de esta investigación se tomaron en cuenta tres leyes.

### **2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

#### **Artículo 87:**

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

### **2.4.2 Ley Orgánica del Trabajo**

#### **Artículo 16:**

Para los fines de la Legislación de Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.

Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera las condiciones.

### **2.4.3 Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo**

#### **CAPITULO:** Disposiciones Generales

**Artículo 1.-** El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

**Artículo 2.-** El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

**Artículo 3.-** El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

**Artículo 4.-** Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

- Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
- Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

**Artículo 5.-** Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

- Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.
- Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

**Artículo 6.-** A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá

desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

- Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
- Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
- Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
- Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
- Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

**Parágrafo Uno:** ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

**Parágrafo Dos:** quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro.

## 2.5 GLOSARIO DE TÉRMINOS.

**Ambiente Laboral o Clima Organizacional:** Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

**Líder:** Es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él.

**Liderazgo:** Es el proceso a través del cual una persona ejerce influencia sobre la actitud o actividad de otras para lograr una o varias metas basado en una distribución desigual del poder (El líder tendrá más poder que el resto) y, en general en una serie de valores que establecen los vínculos entre el líder y sus seguidores. En este proceso se puede observar el perfil del líder como un agente de cambio, desarrollando habilidades para producirlo a través de una visión.

**Estilos De Liderazgo:** El estilo es el accionar Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

## 2.6 Operacionalización De Variables.

Antes de decir en qué consiste un sistema de medición de variables, es necesario conocer cuál es el significado de la misma, para ello Tamayo y Tamayo (2000) definen las variables de investigación como “un fenómeno que tiene como características asumir distintos valores ya sean cualitativos o cuantitativos (p. 113).

Considerando o antes planteado, el mismo autor señala que un sistema de variables se refiere entonces, al procedimiento que asume medirlas siguiendo ciertos parámetros, de la siguiente manera: Definición Nominal de la variable, es decir, el nombre de la variable que se desea medir. Definición Operacional, el cual contiene la dimensión, los indicadores y los ítems correspondientes a la investigación.

Las variables indican los términos en que se fundamentara el enfoque teórico, con lo cual se podrá se podrá visualizar las dimensiones e indicadores de estudio

**TABLA N° 3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLE.**

	<b>(Dimensión)</b>	<b>(Indicadores)</b>
<b>(Variable 1)</b> Estilos de liderazgos	Concepto y Características	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autócrata.</li><li>• Democrático o Participativo.</li><li>• Liberal o Rienda Suelta</li></ul>
<b>(Variable 2)</b> Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto.</li><li>• Características.</li><li>• Importancia.</li></ul>	

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Éste capítulo está referido al diseño metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación. En él se incluyen los siguientes aspectos: nivel y diseño de la investigación, población objeto de estudio, proceso de muestreo de la investigación; las técnicas e instrumentos utilizados.

Al respecto Arias (2010:110) señala: “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”.

#### **3.1 Nivel de investigación**

La presente investigación es de nivel descriptivo, según Arias (2012):

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin restablecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refieren (p.24.).

Esta investigación es de tipo descriptiva porque, nos permitirá estudiar y comparar todas aquellas variables presentes en el tema, relacionadas con los estilos de liderazgos.

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

Según Hernández R, Fernández C y Baptista P, (2003:89). “Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado”.

Es la estrategia general que adopta los investigadores para responder al problema planteado, en atención al diseño que se utilizará para la realización y el desarrollo de este trabajo, es de campo debido a que los datos se tomarán directamente de los empleados que trabajan en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre y documental, ya que también se basó en la búsqueda de información en diferentes materiales impresos tales como: textos, tesis e internet utilizados para reforzar la parte teórica de la investigación.

La investigación o diseño de campo, citado por la UNA (2005:42) de acuerdo a lo expresado por sabino, señala:

La investigación de campo, consiste en la búsqueda del conocimiento científico, basada en una estrategia de recolección de datos, obtenidos directamente de la realidad en estudio, para la obtención de información que contribuye a la elaboración de la estructura teórica de las mismas, de donde habían de hacerse inferencias deductivas, en el momento de interpretar los dato.

Este tipo de diseño permitirá darnos cuenta de las verdaderas condiciones en la que se han de conseguir los datos, facilitando el hecho de una revisión o modificación en un supuesto caso que lo amerite e igual manera garantizar mayor nivel de confiabilidad para el conjunto de la información obtenida.

De allí que Arias (2010:27) define la investigación o diseño documental como un “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios”. Se desglosa que los datos secundarios son los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: trabajo de investigación, artículos de internet, tesis, libros, entre otros. El propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

### 3.3 Población:

Según Arias (2012), “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”. (Pág. 81).

**Al respecto Balestrine (2001:100) define población como “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”. Por lo tanto la población estará representada por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, es decir, siete (7) trabajadores.**

<b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Director	1
Área de Nominas	1
Área de Registro y Control	1
Área de Reclutamiento y Selección de Personal	2
Área de Bienestar Social	2

<b>TOTAL</b>	<b>7</b>
--------------	----------

#### **TABLA N° 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.**

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.

#### **3.4. Muestra**

Según Arias (2012), “la muestra es un sub conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Pág. 33). Se tomará como muestra el total de personal integrante de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, la cual está integrada por siete (7) trabajadores, ya que por ser menor que cien, no se asume tamaño muestral.

#### **3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

Según Fidias (2012), “las técnicas son el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (Pág.69).Es decir, son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo.

##### **3.5.1 Encuesta**

De acuerdo a Fidias (2012), “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. (Pág.72). En tal sentido, es el estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

##### **3.5.2 Cuestionario**

Según Fidias (2012), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato papel contentivo de una serie de preguntas”. (Pág.74).

Es decir el cuestionario es el que recogerá información en forma práctica y fácil al utilizar un listado de interrogantes, sin que la persona que lo aplica tenga implicación directa a la hora de que el encuestado deba emitir una respuesta.

##### **3.5.3 Elaboración Del Instrumento**

El instrumento que será utilizado en este trabajo de investigación, considera los elementos más resaltantes del estudio. La técnica que se va a utilizar es la encuesta estableciendo su propósito en el cuestionario como instrumento para la recolección de información.

El cuestionario utilizado es el instrumento, donde se establecerá una serie de interrogantes escrita, relacionadas con cada una de las variables, considerando la muestra seleccionada para la investigación, con el propósito de obtener información referente a los estilos de liderazgos y su incidencia en el ambiente laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.

#### **3.5.4. Aplicación del Instrumento**

La aplicación del instrumento se le aplicará directamente a los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, con las instrucciones y recomendaciones necesarias de manera de que entiendan las interrogantes planteadas para darles respuestas a los objetivos de la investigación.

### **3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

#### **3.6.1. Técnicas de Procesamiento**

El procesamiento de los datos se realizará a través de cuadros de frecuencia absoluta y porcentual o a través de gráficos estadísticos.

#### **3.6.2 Técnicas de Análisis de Datos**

Su análisis se hará atendiendo a la descripción, inferencia y relación con la teoría expuesta, es decir, será de tipo cuali-cuantitativo.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Análisis y Discusión de los Resultados

En el presente capítulo le explicaremos los datos de los análisis estadísticos obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre., mediante el cual se alcanzó la información requerida acerca del tema desarrollado sobre los estilos de liderazgos y su incidencia en el ambiente laboral.

Estos resultados se muestran en cuadros y figuras en función de la distribución porcentual de cada pregunta de manera tal que se puedan observar más evidentes los resultados logrados con respecto a la serie de preguntas realizadas a los trabajadores de la misma.

A continuación se presentan resultados con respecto a las variables estilos de liderazgos que existentes en la Dirección de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Sucre, así como también del Ambiente laboral o lo que es igual, el Clima Organizacional.

TABLA N° 5

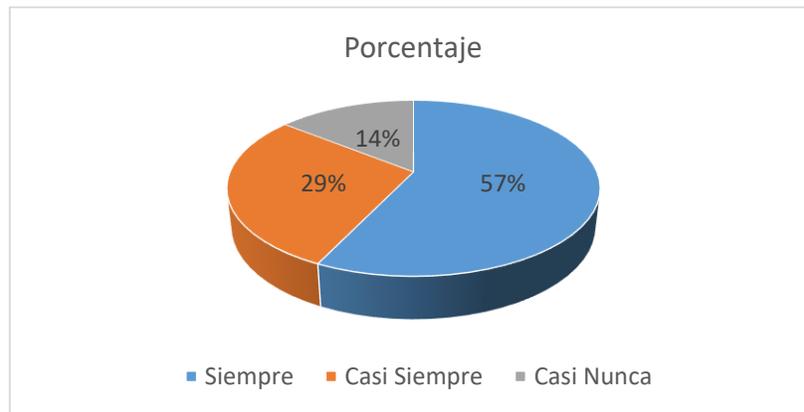
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.

¿Cree usted que su jefe tiene la iniciativa para resolver todos los conflictos en la Dirección que está a su cargo?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	57
Casi Siempre	2	29
Casi Nunca	1	14
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

En cuanto a la iniciativa proveniente del Jefe para resolver los conflictos existentes en la Dirección a su cargo, de acuerdo a las repuestas obtenidas por los subordinados, encontramos que de 7 participantes, 4 consideran que su jefe siempre posee iniciativa, sin embargo 2 dijeron que casi siempre y 1 respondió casi nunca.

**GRAFICO N° 1: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo**



En el Grafico anterior se establece de manera porcentual que de 7 participantes, 4 representan el 57% siempre, 2 equivale al 29% casi siempre y 1 representa el 14% casi nunca.

De acuerdo a estos resultados arrojados, se tiene que, esta Dirección refleja un estilo de liderazgo autoritario, capaz de tomar decisiones importantes, limitando la participación de sus subordinados, lo que los hace sentir incapaces de solventar cualquier situación.

**TABLA N°6**

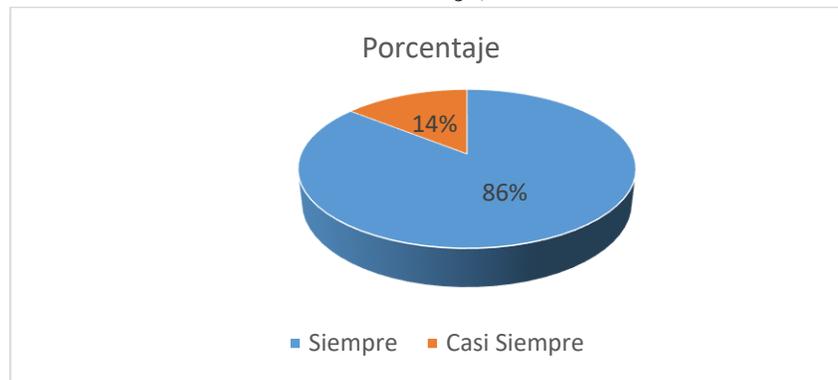
**Distribución Porcentual y absoluta de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.**

¿Se siente usted capacitado para que su jefe le delegue responsabilidades?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	6	86%
Casi Siempre	1	14%
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N°6 muestra que 6 de los empleados consideran que en efecto, están capacitados para asumir cualquier responsabilidad delegada por su líder, sin embargo solo 1 de ellos afirmo que casi siempre, por lo que se puede asumir que tiene dificultad a la hora de tomar decisiones.

**GRAFICO N° 2: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo**



En el Grafico N°2 se refleja que 6 de los trabajadores representan en la escala porcentual un 86% Siempre, mientras que 1 trabajador representa un 14% Casi Siempre.

Es importante tener en cuenta la opinión de cada trabajador, puesto que ayuda a mejorar su desenvolvimiento en la organización y a ejecutar sus labores de forma eficiente. Dicho esto se puede asumir que cuando un líder delega responsabilidades a sus empleados es porque le tiene confianza y los involucra a la participación de las labores dentro de la empresa, es lo que hace un líder democrático.

**TABLA N° 7**

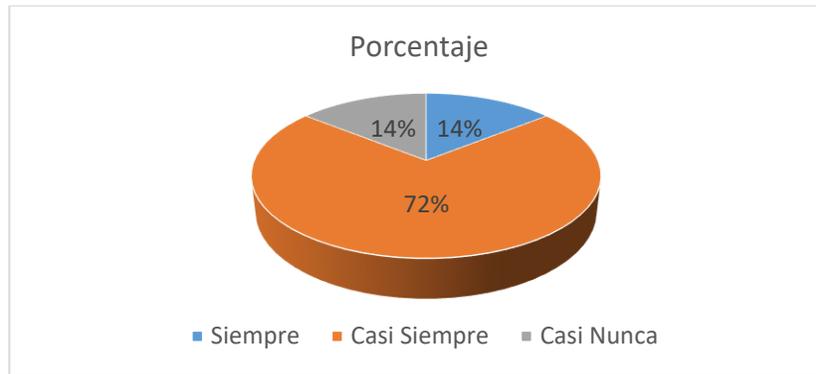
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.

¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados de forma democrática?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	1	14
Casi Siempre	5	72
Casi Nunca	1	14
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N°7 refleja que de 5 de los trabajadores piensan que su líder cuenta con la capacidad de dirigirlos de forma democrática puesto que no dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo.

**GRAFICO N° 3: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo**



En el Grafico anterior se expresa que de 7 trabajadores, 5 de ellos representa el 72% Casi Siempre, mientras 2 de ellos representan el 14% Siempre y casi Nunca.

Esto establece que la capacidad de liderar del líder varía de acuerdo a las situaciones que se le presenten, en este sentido se muestra de acuerdo a las respuestas obtenidas de los trabajadores que casi siempre su líder muestra ser participativo, en tal sentido está convencido que la responsabilidad de la realización de una tarea yace tanto en el grupo como en ellos mismos.

**TABLA N°8**

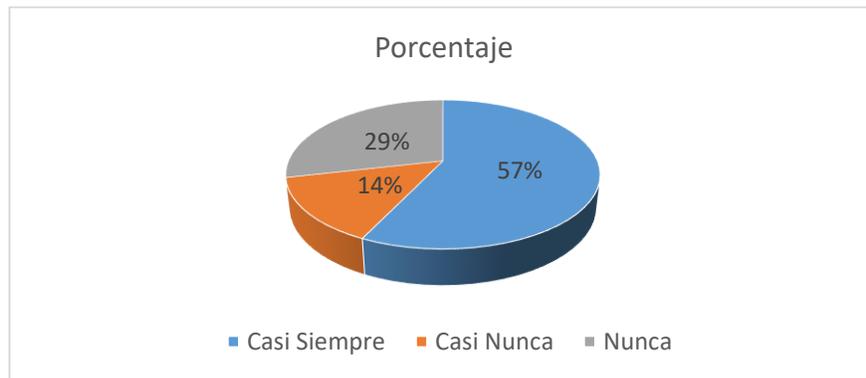
Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.

¿Cree usted que su jefe impulsa al trabajo en equipo?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre		
Casi Siempre	4	57
Casi Nunca	1	14
Nunca	2	29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N° 8 muestra que 4 de los trabajadores manifiestan que su líder en veces impulsa el trabajo en equipo entre sus trabajadores, mientras que dos de ellos consideran que su líder no impulsa el trabajo en equipo.

**GRAFICO N° 4: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo**



El Grafico 4 establece que 4 de los trabajadores constituye un 57% Casi Siempre, mientras que 2 representan el 29% Nunca y 1 el 14% Casi Nunca.

Aunque en los resultados obtenidos se muestra que la mayoría consideran que casi siempre su líder impulsa el trabajo en equipo, es aceptable, pues que de una u otra forma existe la participación aunque no sea constante, por ello la minoría considera que casi nunca o nunca, su líder se muestre participativo lo que podría asumirse como un líder autocrático.

**TABLA N°9**

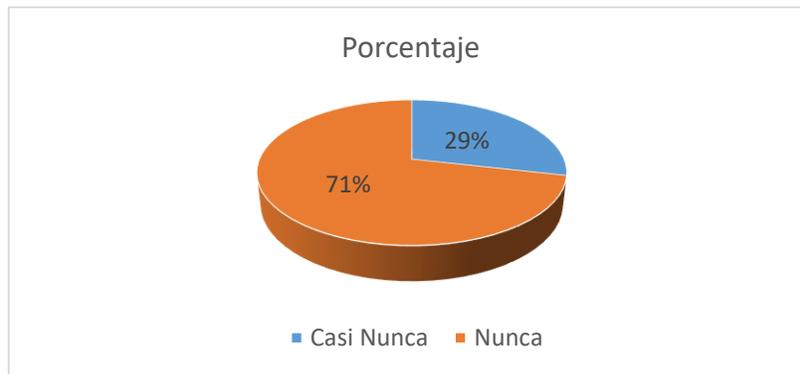
**Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos presentes en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.**

¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para la empresa?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre		
Casi Siempre		
Casi Nunca	2	29
Nunca	5	71
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N° 9 refleja que 5 de los trabajadores afirman que no reciben ningún tipo de recompensa por parte de su líder, mientras que dos de ellos expresan que escasa veces, sí.

**GRAFICO N° 5: Circular Porcentaje, Variable Estilos de liderazgo**



El Grafico anterior establece que el 71% de los trabajadores expresaron que Nunca han recibido alguna recompensa por parte de su líder, mientras que el 29% afirma que Casi Nunca.

De acuerdo a estos resultados se evidencia que más allá de involucrar a los trabajadores en las actividades, y toma de decisiones, éstos esperan ser realmente compensados con reconocimientos por hacer bien su trabajo, de manera que ese hecho los haga sentir más motivados, sin embargo otros consideran que el hecho de que el líder los involucre y tome en cuenta su trabajo es una manera de ser recompensados.

**TABLA N°10**

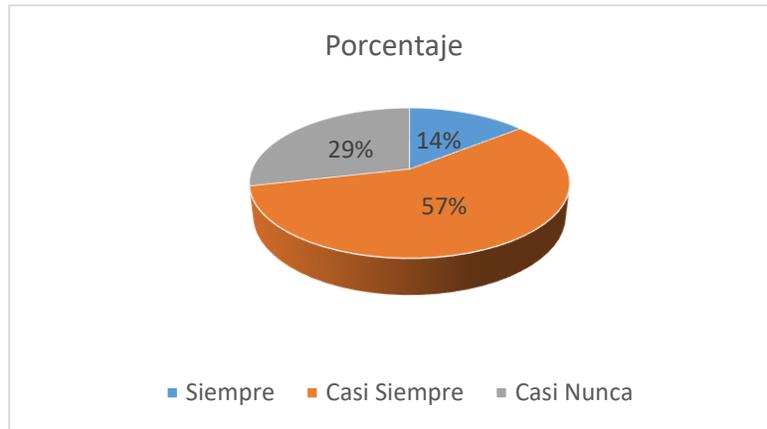
**Distribución Porcentual y absoluta del Ambiente Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.**

¿El ambiente que se maneja con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	1	14
Casi Siempre	4	57
Casi Nunca	2	29
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N°10 refleja que la mayoría de los trabajadores alegan que eventualmente se sienten bien con el ambiente generado entre ellos mismos, mientras que uno de ellas manifiesta que no le incomoda para nada el tipo de ambiente que se genere y dos de ellos consideran que son pocas las veces que suelen sentirse cómodos.

**GRAFICO N° 6: Circular Porcentaje, Variable Ambiente Laboral**



El Grafico N°6 representa que un 57% de los trabajadores Casi Siempre se sienten cómodos en el ambiente donde se desenvuelve con sus compañeros de trabajo, mientras que el 29% manifiesta que Casi Nunca se sienten cómodos, y el 14% expresa que Siempre se siente cómodo.

En este sentido, se muestra que no siempre se tiene un ambiente agradable entre los mismos compañeros, y esto se debe a la tensión que en ocasiones es provocada por el líder siendo este quien tiene influencia en sus empleados originando un ambiente grato, o en tal caso incomodidad.

**TABLA N°11**

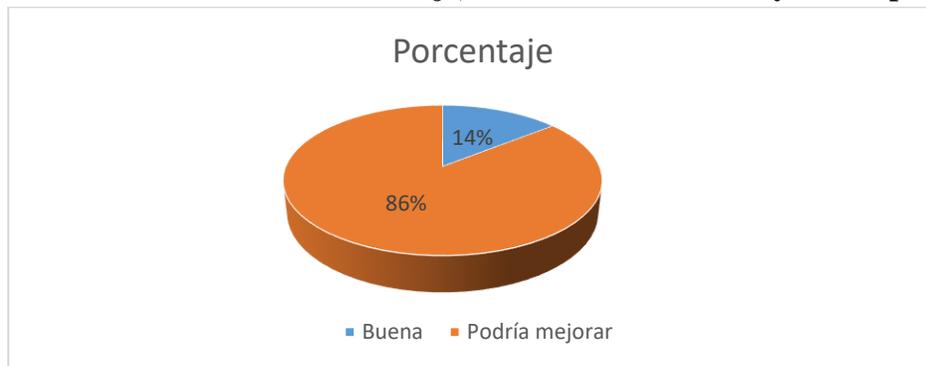
**Distribución Porcentual y absoluta de la relación entre su supervisor y usted Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.**

¿Cómo considera la relación entre su supervisor y usted?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Adecuada		
Buena	1	14
Podría mejorar	6	86
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

En lo referido la Tabla N°11 se muestra que de 7 trabajadores, solo 6 consideran que la relación que establecen con su líder, podría mejorar, mientras que un trabajador dice que su relación en buena.

**GRAFICO N° 7: Circular Porcentaje, relación entre el líder y sus empleados**



De acuerdo con el Grafico N°7 expresa que 6 trabajadores quienes representan el 86% manifiestan que la relación que hay entre ellos y su jefe podría mejorar, sin embargo solo 1 que representa el 14% considera que es buena.

Con relación a lo antes explicado, se puede interpretar que los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre consideran que su relación entre ellos y el líder podría mejorar, de manera que este tenga más interacción con los trabajadores creando un ambiente más participativo y liberal.

**TABLA N°12**

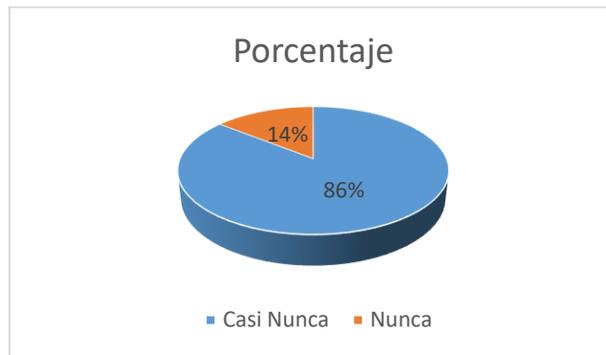
**Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos y la participación en la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.**

¿Considera que su supervisor toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre		
Casi Siempre		
Casi Nunca	6	86
Nunca	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

De acuerdo con la Tabla N°12 se tiene que la mayoría siendo 6 de 7 trabajadores, consideran que su líder no siempre toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores, mientras que 1 de ellos aclara que su opinión nunca se ha tomado en cuenta.

**GRAFICO N° 8: Circular Porcentaje, Participación en la Toma de Decisiones**



El Grafico N°8 en cuanto a la participación en la toma de decisiones, un 86% de los trabajadores expresan que Casi Nunca su opinión es tomada en cuenta a la hora de tomar las decisiones, sin embargo un 14% afirmó que su opinión no es tomada en cuenta a la hora de tomar las decisiones.

En cuanto a éstos resultados se entiende que por lo general se encuentran bajo la dirección de un líder autócrata el cual dirige el grupo pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad esta clase de liderazgo no dirige, sino que manda sin tomar en cuenta sus opiniones.

**TABLA N°13**

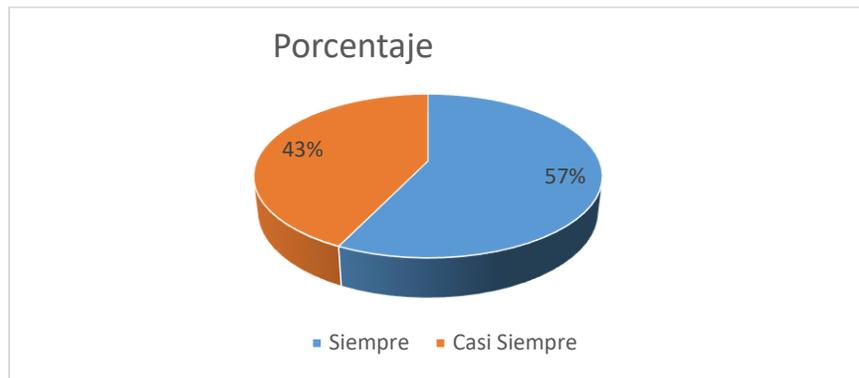
**Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos y la participación en la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.**

¿Cuándo usted comete un error el supervisor encargado le ayuda a resolverlo de una manera correcta?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	57
Casi Siempre	3	43
Casi Nunca		
Nunca		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

En la siguiente Tabla se muestra que 4 de los participantes aseguran que en efecto, su líder encargado los ayuda en momentos que se les dificulta realizar una actividad determinada, mientras que 3 de ellos consideran que solo lo hace ocasionalmente.

**GRAFICO N° 9: Circular Porcentaje, Variable, Estilo de Liderazgo**



De acuerdo al Grafico N°9 demuestra que siendo 57% de los participantes explican que Siempre reciben apoyo por parte de su líder, sin embargo la minoría sienten el 43% indican que Casi siempre. De acuerdo con estos resultados se puede decir que estos trabajadores cuentan con un líder participativo puesto que les ayuda cuando presentan dificultades a la hora de realizar una actividad, un líder participativo es quien guía a sus trabajadores al logro de los objetivos.

**TABLA N°14**

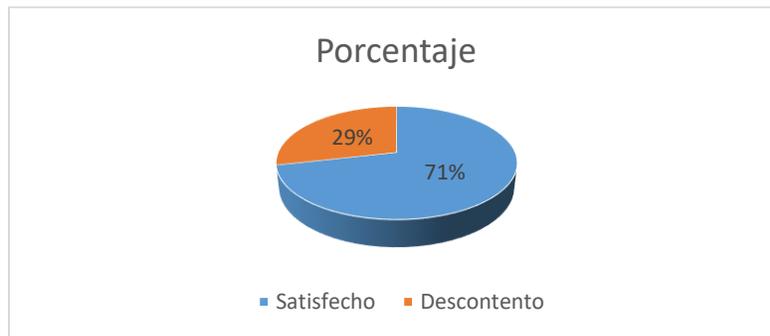
**Distribución Porcentual y absoluta del Análisis de los Estilos de Liderazgos y la participación en la toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre.**

¿Cómo se ha sentido laborando en esta empresa?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	5	71
Descontento	2	29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

En relación a la Tabla N°14 con respecto a la estadía de los trabajadores en la empresa, los resultados arrojan que 5 de ellos coinciden en que se sienten satisfecho, mientras que 2 de ellos presentan descontento.

**GRAFICO N° 10: Circular Porcentaje, Variable Ambiente Laboral**



El Grafico N°10 nos indica que 71% de los trabajadores realmente se sienten satisfechos en el ambiente donde laboran, mientras que el 29% presenta descontento.

Los resultados de esta figura hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de la misma, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

**TABLA N°15**

**Distribución porcentual y absoluta del conocimiento que tienen los trabajadores de la dirección de recursos humanos de la contraloría del estado sucre, sobre el ambiente laboral o clima organizacional.**

¿Cómo definiría usted el clima organizacional?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ambiente interno existente entre los miembros de la organización	7	100
Se refiere a las características del medio o el entorno del trabajo		
Lugar de descanso		
Realizar el trabajo eficientemente		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N° 15, muestra que el 100% de los trabajadores manifestaron conocer la definición de clima organizacional, por ser el ambiente donde desarrollan sus actividades.

Según Chiavenato, (2000) “El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas”. (Pàg.86)

El clima organizacional, es un fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación entre otros). Es de vital importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

**TABLA N° 16**

**Distribución absoluta y porcentual sobre las variables que influyen en el Clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017.**

¿Cuál de las siguientes variables influyen en el clima organizacional?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alteración de las condiciones económicas	2	29
Tolerancia a los errores		
Cambio de líderes	5	71
Realizar el trabajo eficientemente		
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N° 16, muestra que el 71% de los trabajadores consideran que el cambio de líder es la variable que influye en su ambiente laboral, mientras un 29% plantea que las condiciones económicas desestabilizan en muchos casos las relaciones laborales, debido a la situación actual del país.

Según Chiavenato (2000); “Estas variables son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas. (Pàg.612)

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal y para lograr la organización le debe brindar todo lo necesario, para que se sientan satisfechos.

**TABLA N° 17**

**Distribución absoluta y porcentual sobre el ambiente laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017.**

¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo en la empresa?		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	6	86
Armonioso		
En conflicto	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Tabla N° 17, muestra que el 100% expresaron que el ambiente laboral es bueno en la empresa, lo que garantiza un buen desempeño laboral en cada puesto de trabajo, donde el respeto, la comunicación y el compromiso son de gran influencia en la misma, mientras que un 14% afirma que en ambiente laboral de la empresa es conflictivo.

Es importante destacar que un buen ambiente laboral, se logra cuando los jefes de la empresa mantienen una relación de respeto entre todos los miembros, que empieza en la forma en que nos comunicamos unos con otros, la coherencia entre lo que se dice y se hace y el cumplimiento de los acuerdos.

Hay que tener en cuenta que un ambiente de trabajo armonioso, no sólo beneficia a los trabajadores, sino que también aumenta la eficacia y productividad de la empresa en su totalidad, por lo tanto los directivos deben contribuir a mantener el lugar de trabajo en total armonía entre todos y de esa manera garantizar la efectividad en todas las áreas de la Dirección de Recursos Humanos.

A continuación se presentaran los resultados obtenidos del cuestionario realizado al Director de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, con respecto a los estilos de liderazgos y el ambiente laboral.

**TABLA NRO.18**

**Variable de Estilos de Liderazgos y la importancia de brindar instrucciones a los trabajadores para realizar sus actividades**

	SI	NO
¿Considera importante brindar a sus trabajadores instrucciones claras de las actividades que deben realizar en su trabajo?	X	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos por partes del Director de Recursos Humanos, fue positiva puesto que la organización cuenta con políticas que los Directores deben cumplir y una de ellas es, brindarle a los trabajadores instrucciones específicas de las actividades que estos deben desempeñar

**TABLA NRO.20**

**Variable de Estilos de Liderazgos y Reconocimiento a los trabajadores por el cumplimiento de sus actividades.**

	SI	NO
¿Otorga algún tipo de reconocimiento a sus trabajadores por el cumplimiento exitoso de sus labores?		X

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

Este Órgano Contralor carece de incentivos que permitan motivar a sus trabajadores a realizar sus actividades de forma entusiasta, por ende, el Director de Recursos Humanos lo confirma con su respuesta negativa.

**TABLA NRO.21**

**Variable del Ambiente Laboral.**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Podría Mejorar</b>
¿Considera que los subordinados se sienten cómodos con el ambiente que se maneja con todos los compañeros de trabajo?			<b>X</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

El Director de ésta Dirección considera que en efecto, el ambiente donde se desenvuelven sus empleados podría mejorar, puesto que para alcanzar el éxito en una organización, es indispensable que las relaciones laborales sean positivas.

**TABLA NRO. 22**

**Variable del Ambiente Laboral.**

	<b>Bien</b>	<b>Podría Mejorar</b>
¿Cómo considera que se han sentido sus subordinados, laborando en esta Dirección?		<b>X</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La Dirección de Recursos Humanos es un Área de mucha exigencia lo que causa que en ocasiones los empleados se sientan saturados y presenten descontento, además de no recibir ningún incentivo como reconocimientos, entre otros.

Mas sin embargo, el Director piensa que implementando técnicas de motivación en este órgano contralor, podría mejorar notoriamente la perspectiva de los trabajadores.

### TABLA NRO.23

#### Variable de los Estilos de Liderazgos y Ambiente Laboral.

	Es Adecuada	Podría Mejorar
¿Cómo considera la relación entre sus subordinados y usted?	X	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

Los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos a pesar de las diferencias que puedan existir entre ellos, a la hora de dirigirse con su Director, lo hacen con respeto y empatía, saben cómo socializar en la hora de trabajo y cómo hacerlo en su tiempo libre. Así lo manifestó el Director de Recursos Humanos afirmando que por esta razón, su trato con los trabajadores es adecuado.

### TABLA NRO. 24

#### Variable de los Estilos de Liderazgo

	Si	No
¿Considera que la forma de comunicación que utiliza con sus subordinados es clara y entendible para ellos?	X	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017.

La respuesta obtenida del Director, manifiesta que la manera de dirigirse a sus empleados es correcta, clara y precisa, de forma que los trabajadores se limiten a hacer lo que se les pide sin que haya errores. Este órgano contralor, así como la mayoría de las organizaciones cuenta con manuales de cargos que facilita la descripción que deben desempeñar los trabajadores en sus distintos cargos de trabajo.

**TABLA NRO. 25**

**Variable de los Estilos de Liderazgos y el Ambiente Laboral.**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Promueve usted el trabajo en equipo?	<b>X</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

La postura del líder en esta pregunta fue afirmativa, dejando en claro que pone en práctica el trabajo en equipo, lo que es bueno puesto que motiva a los trabajadores a ser unidos y de esta manera llevar a cabo con éxitos sus actividades dentro de esta organización.

**TABLA NRO. 26**

**Variable del Ambiente Laboral y Reconocimiento a los trabajadores por el cumplimiento de sus actividades.**

	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Considera que los subordinados a su cargo lo ven como un líder?	<b>X</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

Siendo el líder el Director de la Dirección de Recursos humanos, el que da las órdenes, el que dirige al grupo, y el que toma las decisiones, éste considera que en efecto sus trabajadores lo ven como su líder.

**TABLA NRO. 27**

**Variable del Ambiente Laboral.**

	<b>satisfechos</b>	<b>Podría Mejorar</b>
¿Cómo considera que se han sentido sus subordinados laborando en esta empresa?		<b>X</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre. Cumaná, estado Sucre, Año 2017

Es importante asegurar que el ambiente de trabajo sea estable, de manera que los trabajadores se sientan satisfechos, más sin embargo, el líder una vez más certifica que permanencia de los trabajadores en este órgano contralor podría mejorar.

## Conclusiones

Después de los análisis y los acuerdos de los resultados se llegó a la siguiente conclusión:

- El estilo que predomina es el democrático con lo que se demuestra una gerencia abierta al cambio, que delega responsabilidades y determina los pasos a seguir para el lograr las metas u objetivos. Sin embargo la autoridad final en asuntos de importancia sigue en mando del líder.
- El personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, conoce acerca sobre el término clima organizacional, factores que intervienen en él o la importancia que éste tiene en la institución donde laboran; reconociendo en cierta forma, la manera o los mecanismos que hacen posible un mejor desempeño de las tareas asignadas.
- A pesar de no recibir ningún tipo de incentivo laboral, los trabajadores mantienen buenas relaciones interpersonales logrando el trabajo en equipo y cooperación al momento de realizar cualquier actividad.
- Los trabajadores en la mayoría de los casos no se sienten satisfechos de acuerdo a las funciones que realizan de acuerdo al cargo que ocupan, ocasionando en algunos casos que realicen el trabajo por rutina diaria.
- Falta de reconocimiento por parte de la organización por el trabajo realizado, contribuyendo esto a la desmotivación para el logro de los objetivos organizacionales.
- Existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el ambiente laboral, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa.
- La buena comunicación efectiva se ha mantenido presentes entre los trabajadores y el jefe del departamento, lo que ocasiona que exista retroalimentación en las actividades diarias de trabajo.

## Recomendaciones

De acuerdo al análisis realizado sobre los Estilos de Liderazgos y su incidencia en el Ambiente Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, se pueden recomendar que:

- Proporcionar información efectiva, precisa y constante, al personal de la institución sobre el significado de los distintos estilos de liderazgos a través de los estudios que se hayan realizado en la organización.
- Realizar Talleres y Charlas donde se destaque la importancia del Ambiente Laboral dentro de la Dirección de Recursos Humanos. Esto se haría con la finalidad de brindar todo el conocimiento necesario acerca de este tema y poder poner en práctica los factores adecuados que propicien un buen clima laboral.
- Implementar políticas de incentivos laborales a fin de mejorar los niveles de productividad y motivación para los trabajadores y así contribuir al desarrollo de un ambiente laboral efectivo.
- Toda organización debe tratar de mantener al trabajador satisfecho totalmente para que de esta manera satisfaga mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la Dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.
- Se debe cumplir con los reconocimientos laborales para lograr la excelencia humana de valorar al otro y hacerlo sentir bien. Por ello es imprescindible que se reconozca la labor de quien se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con las expectativas y además hace esfuerzos extra.
- Implementar medidas correctivas que permita lograr un Ambiente Laboral armonioso con todos los que integran la Dirección de Recursos Humanos.

## Bibliografía

- **Bañuelos F. (2010).** “Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME”. Recuperado el 10 de mayo de 2011 de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->
- **Bustos, A., Figueroa, K y Sánchez, J.** (domingo de octubre de 2013). Ensayo, Soy competitivo. Liderazgo empresarial. Mexico, D.F.
- **Brunet L. (1997).** El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- **Borja, A. Gabor, J. (2007).** El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela María Echevarría de la ciudad de Guaranda – provincia de Bolivar. Venezuela: Tesis para la Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Estatal de Bolivar.
- **Contreras, B. (2005).** Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión educativa. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)** artículo 87, referente al Derecho y Deber de trabajar. Caracas
- **Daft, R. (2006).** La experiencia del Liderazgo (3a ed). Mexico: Thompson.
- **Forehand G.A., Gilmer B. (1964).** Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin.
- **Fernández, E. (2005).** Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Tesis de la Universidad Autónoma de México.
- **Gonçalves A. (2011).** “Dimensiones del clima organizacional”. Recuperado el 27 de Octubre de 2011 de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> Interamericana, S.A.
- **González, A. y Parera, I. (2005),** “Clima Organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa”
- **SALOVEY, P. y MAYER, J. D. (1990).** “Emotional intelligence”. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.
- **Silva, M. (1996).** El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona.
- **Napier, R. y Gershenfeld, M. (2008).** Grupos: teoría y experiencia. Mexico: Trillas.

- **Morales, S. (2008).**Relación entre liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla.
- Tesis de la Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.
- **Jason, P. (2005).** Comportamiento organizacional, México: Trillas
- **Lussier R. y Achua, C. (2005).**Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (2aed). México: Editorial Thompson.
- **Ley Orgánica de Prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2001)**
- Capitulo. Disposiciones Generales artículos 1, 2, 3, 4, 5 y 6; referente.
- **Ley Orgánica del Trabajo (1968)** artículo 16.
- **Orellana, L. (2008).**El clima organizacional y el desempeño docente en la especialidad de Odontología de la Universidad Federico Villarreal y la Universidad AlasPeruanas. Tesis de la Universidad Alas Peruanas.
- **Rivera, S. (2011).** Estilos de liderazgo en estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Santa Mariana de Jesús. Ecuador: Tesis de maestría en Gestión Educativa de la Universidad FLACSO. Disponible en <http://es.escribd.com/doc/69529640/TESIS-LIDERAZGO>.
- **Robbins, S (2008).** Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill.
- **Zamora, H. (2007).**Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas.
- Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible en [http// zam.h./genisys.es/](http://zam.h/genisys.es/) viii.
- [htm>documentosliderazgo>](#)

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO (ESTILO DE LIDERAZGO)

La siguiente boleta de encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre liderazgo y su incidencia en el ambiente laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

### INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, dando una breve explicación de su respuesta.

#### Para los Subordinados

1. ¿Cree usted que su jefe tiene la iniciativa para resolver los conflictos en Dirección que está a su cargo?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

2. ¿Se siente usted capacitado para que su jefe le delegue responsabilidades?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

3. ¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad de dirigir a sus subordinados?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

4. ¿Cree usted que su jefe impulsa al trabajo en equipo?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

5. ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para la empresa?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

**6.** ¿El ambiente que se maneja con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

**7.** ¿Cómo considera la relación entre su supervisor y usted?

Adecuada\_\_\_ Buena\_\_\_ Podría Mejorar\_\_\_

**8.** ¿Considera que su supervisor toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

**9.** ¿Cuándo usted comete un error el supervisor encargado le ayuda a resolverlo de una manera correcta?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

**10.** ¿Cómo se ha sentido laborando en esta empresa?

Satisfecho\_\_\_ Descontento\_\_\_

## **CUESTIONARIO (ESTILO LIDERAZGO)**

La siguiente boleta de encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre liderazgo y su incidencia en el ambiente laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

### **INSTRUCCIONES:**

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, dando una breve explicación de su respuesta.

#### **Para el Director**

1. ¿Considera importante brindar a sus trabajadores instrucciones claras de las actividades que deben realizar en su trabajo?

Sí\_\_ No\_\_

2. ¿Otorga algún tipo de reconocimiento a sus colaboradores por el cumplimiento exitoso de sus labores?

Sí\_\_No\_\_

3. ¿Considera que los subordinados se sienten cómodos con el ambiente que se maneja con todos los compañeros de trabajo?

Sí\_\_ No\_\_

4. ¿Cómo considera que se han sentido sus subordinados, laborando en esta empresa?

Bien\_\_ PodríaMejorar\_\_

5. ¿Cómo considera la relación entre sus subordinados y usted?

Es adecuada\_\_ Podría mejorar\_\_

**6.** ¿Considera que la forma de comunicación que utiliza con sus subordinados es clara y entendible para ellos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**7.** ¿Promueve usted el trabajo en equipo?

Sí\_\_\_No\_\_\_

**8.** ¿Considera que los subordinados a su cargo lo ven como un líder?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**9.** ¿Cómo considera que se han sentido sus subordinados laborando en esta empresa?

Bien\_\_\_ Podría Mejorar\_\_\_

## CUESTIONARIO (AMBIENTE LABORAL)

La siguiente boleta de encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre liderazgo y su incidencia en el ambiente laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

### INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, dando una breve explicación de su respuesta.

#### **1 ¿Cómo definiría usted el ambiente laboral?**

**A)** Ambiente interno existente dentro entre los miembros de la organización.

\_\_\_\_\_

**B)** Se refiere al lugar de trabajo.

\_\_\_\_\_

**C)** Características del entorno de trabajo.

\_\_\_\_\_

**D)** Encuentro de los trabajadores.

\_\_\_\_\_

#### **2 ¿Cuál de las siguientes variables influyen en el ambiente laboral?**

**A)** Alteración de las condiciones económicas.

\_\_\_\_\_

**B) Competencia.**

\_\_\_\_\_

**C) Cambio de líderes.**

\_\_\_\_\_

**D) Todas las anteriores.**

\_\_\_\_\_

**3** ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo en la empresa?

**A) Bueno.**

\_\_\_\_\_

**B) Armonioso.**

\_\_\_\_\_

**C) Conflictivo.**

\_\_\_\_\_

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Estilos de liderazgos y su incidencia en el ambiente laboral de la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Sucre, Cumaná, Estado Sucre. Año 2017</b>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Chacón G, María	<b>CVLAC</b>	<b>24.876.091</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Mafe.chacon93@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
Márquez V. Luisangela	<b>CVLAC</b>	<b>25.467.880</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Ela_marquezv@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
Vargas R, Yormalis	<b>CVLAC</b>	<b>24.402.158</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Yormalis.vargas@hotmail.es</b>
	<b>e-mail</b>	<b>yormalisv@gmail.com</b>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Ambiente laboral, Clima Organizacional, recursos humanos.
--



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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Montañéz, María</b>	<b>ROL</b>	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input checked="" type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>4.504.930</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Oma5455@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Marcano, Omaira</b>	<b>ROL</b>	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>3.829.995</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Zelycamsa@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Camacho, Zelideth</b>	<b>ROL</b>	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>8.649.219</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Mmontañéz2008@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

<b>2018</b>	<b>05</b>	<b>09</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: **SPA**

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis lideraazgo-Maria,luisangela,yormalis.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_

Temporal: \_\_\_\_\_

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

---

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

---

**Área de Estudio:** Gerencia de Recursos Humanos

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

---

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

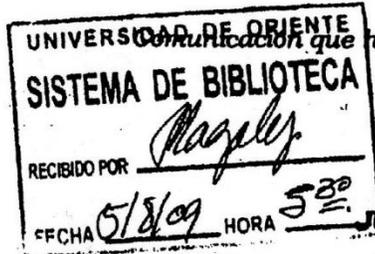
Cumaná, 04 AGO 2009

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. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario

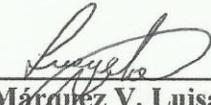


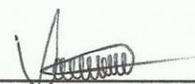
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

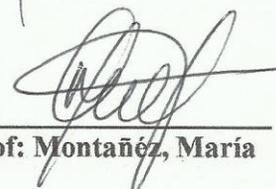
JABC/YGC/maruja

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

  
Chacón G, María Fernanda

  
Márquez V, Luisangela

  
Vargas R, Yormalis José

  
Prof: Montañez, María