



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGOS EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Autoras:

Rodríguez, Ana C. I: 25.983.690

Díaz, Greicy C. I: 25.099.781

ASESOR:

Prof. Luis, Martínez

Cumaná, agosto 2022



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGOS EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Autoras:

Díaz Mendoza, Greicy Coromoto. I: 25.099.781
Rodríguez Correa, Ana Melitza C. I: 25.983.690

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 05 días del mes de agosto de 2022.

Profesor

Luis Ramón Martínez

Jurado Asesor

C.I.: 8.366.538

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO

| | |
|--|------------|
| DEDICATORIA | IV |
| DEDICATORIA | VI |
| AGRADECIMIENTO | VII |
| AGRADECIMIENTO | IX |
| RESUMEN | XI |
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 4 |
| EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 4 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| 1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| 1.2.1 <i>Objetivo General:</i> | 8 |
| 1.2.2 <i>Objetivos Específicos:</i> | 9 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 9 |
| CAPÍTULO II..... | 11 |
| MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 11 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS..... | 13 |
| 2.2.1 <i>Liderazgo</i> | 13 |
| 2.2.2 <i>Organizaciones Inteligentes</i> | 20 |
| 2.3 BASES LEGALES | 27 |
| 2.4 TÉRMINOS BÁSICOS..... | 28 |
| CAPÍTULO III..... | 30 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 30 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 30 |
| 3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN | 31 |
| 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 32 |
| 3.5. TÉCNICAS DE CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 32 |
| CAPÍTULO IV..... | 34 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 34 |
| 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 34 |
| 4.2 DESCRIBIR LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES. | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS HABILIDADES Y ACTITUDES NECESARIAS PARA LIDERAR UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE..... | 36 |
| 4.4 VENTAJAS DE UN BUEN LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES, SOBRE LAS PERSONAS Y LOS RESULTADOS..... | 37 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 38 |
| CONCLUSIONES | 38 |
| RECOMENDACIONES | 39 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA | 41 |
| HOJAS DE METADATOS | 45 |

DEDICATORIA

A Dios, primeramente, por guiarme y llevarme a lo largo de mi vida por el buen camino, por no dejarme caer, por no haber dejado que me rindiera en ningún momento, por ser la luz en mis momentos más oscuros. Por no soltar nunca mi mano, por darme la fortaleza para cumplir mis sueños y llegar al final de mi carrera y hacer posible este triunfo.

A mis padres, que son mi guía, Gladys Mendoza y Juan Díaz por criarme, enseñarme a ser una persona honesta y con buenos valores. Quienes me ayudaron a seguir adelante con mis estudios. Me orgullece que todo su sacrificio no haya sido en vano. Todo lo que soy, se lo debo a ustedes. ¡Millones de gracias! Dios me los siga Bendiciéndolos grandemente, Los amo padres.

A mis dos grandes amores, a mi esposo Juan Olivero y mi hermosa hija Yrmaurys Anthonella Olivero Díaz por estar a mi lado, por apoyarme, brindarme valor y ánimos en todo momento y sobre todo hija por esperar cada segundo de mi ausencia, ustedes son mis motores para salir juntos adelante como familia, los amo mucho.

A mis hermanos Jesús y Gledys esto es para ustedes también, por el apoyo incondicional con mi hija y mis estudio, por preocuparse siempre y querer lo mejor para mí. No podría pedir mejores hermanos que ustedes.

A todos los profesores, gracias por formar parte de este proceso tan arduo pero tan gratificante, fueron y serán parte de mi crecimiento como persona y como profesional.

A mi compañera de Trabajo de Grado, Ana Melitza Rodríguez, gracias por tu paciencia y dedicación por formar parte de este logro.

A mi asesor el Profesor Luis Martínez, gracias por su orientación, su dedicación y la paciencia en este corto tiempo con nuestro Trabajo de Grado. Gracias profesor.

GREICY COROMOTO, DÍAZ MENDOZA

DEDICATORIA

Dedico este sueño con todo mi amor, alegría y entusiasmo primeramente a:

Dios, por proporcionarme salud, protección, sabiduría, fortaleza y guiarme por el buen camino, porque guió mis pasos y me enseñó a no rendirme jamás en la vida. Siendo mí sendero hacia el éxito y logro de mis metas trazadas.

Mis padres, porque han sido las bases de lo que soy, del esfuerzo, el compromiso y el humanismo, siempre han estado ahí apoyándome y motivándome a seguir adelante siempre.

Mi hermana gracias por estar conmigo, siempre impulsándome a seguir adelante, mis logros también son los tuyos.

Mi esposo, por siempre estar allí presente, brindándome apoyo, fuerza, valor y ánimos en todo momento. A ti que nunca dejaste de creer en mí, prometo que no voy a defraudarte.

Mi bebe, que aún no ha nacido, le dedico este triunfo que obtengo, para servirle de inspiración en el futuro.

Mis tíos, siempre han sido motivo de inspiración, lucha, constancia y perseverancia.

Mis amigos, por siempre apoyarme y motivarme a seguir adelante y, sobre todo por estar siempre en mis momentos más difíciles.

Los Profesores, que han aportado sus valiosos conocimientos para el logro de mi formación académica.

ANA MELITZA, RODRIGUEZ CORREA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la dicha de nacer y formar una gran familia, a mis padres, hermanos, esposo y sobre todo a mi hija por su paciencia, gracias por su apoyo.

Agradezco a la Universidad de Oriente por haberme abierto las puertas y aceptarme formar parte de ella y brindarme la oportunidad de formarme como profesional. A la escuela de Administración y Contaduría me llevó los mejores recuerdos y experiencias vividas este recorrido tan gratificante.

A todos mis compañeros en especial a María, Eliannys, Yusmelys, Mildret, a mi comadre Vanessa, Ana, Luiggy, Carlos, Jackson, Eunice y todos aquellos compañeros que sin duda les agradezco por haberlos conocido, por llegar a mi vida y compartir momentos especiales, por su apoyo que me dieron para continuar y animarme en los momentos más difíciles para alcanzar mi anhelada meta. Gracias por estar conmigo.

Nuevamente a mi compañera Ana Rodríguez, que con dedicación y esfuerzo logramos las metas propuestas.

Agradecida enormemente a mí tutor profesor Luis Martínez, por su apoyo y disponibilidad que permitió la culminación exitosa de esta investigación. Gracias profesor. Dios me lo siga bendiciendo siempre.

A mi compadre y chofer de ruta Reinaldo Rodríguez, que a pesar de su carácter es un ser increíble que tuvo paciencia en fuerte recorrido tan maravilloso y bendecido.

Y sin duda alguna agradezco por todo lo que me he permitido lograr, a ver culminado con éxito y esfuerzo mi meta propuesta.

A todos ustedes: ¡¡Muchas gracias!

GREICY COROMOTO, DÍAZ MENDOZA

AGRADECIMIENTO

A Dios, principio y fin de todas las cosas, ya que sin su voluntad nada hubiese sido posible, por ser el ser de luz que siempre ha iluminado mi camino en este largo trayecto de mi vida, que a pesar de las dificultades en dicho camino, hoy tengo el orgullo de poder decir lo logré, y nada de esto hubiese sido posible, sin su ayuda, su tiempo y voluntad. Siempre mantuve mis esperanzas y paciencia para llegar a este momento tan anhelado.

Agradezco a mis padres y mi hermana, sin ellos nada de esto hubiese sido posible, por su apoyo incondicional y en todo momento, por el sacrificio que día a día ejecutaban para verme cumplir uno de los tantos objetivos de mi vida, por motivarme a seguir adelante cuando sentía que ya no podía más y a pesar de las adversidades hoy puedo decir lo logre, gracias

Agradezco a mi esposo por acompañarme en este camino, brindarme su apoyo y quererme como me quiere.

Agradezco a mi compañera de proyecto, por su esfuerzo, dedicación y entusiasmo para culminar con esta meta, hoy por hoy podemos decir lo logramos.

Agradezco al profesor Luis Martínez, quien tuvo la paciencia y dedicación al momento de orientarnos y guiarnos, Dios lo siga iluminando y llenándolo de mucha sabiduría. Gracias!

Por último y no menos importante, agradezco enormemente a la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre; por abrir sus puertas y darme la dicha y oportunidad de

instalarme en ella y crear en mí un fuerte lazo de amor y aprecio para consigo, agradecida con cada uno de los profesores que inculcaron excelentes conocimientos en este proceso.

ANA MELITZA, RODRIGUEZ CORREA



**Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración**

ESTILOS DE LIDERAZGOS EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Autoras: Díaz, Greicy C. I: 25.099.781

Rodríguez, Ana C. I: 25.983.690

ASESOR: Prof. Luis, Martínez

FECHA: agosto 2022

RESUMEN

La presente investigación tuvo como idea principal valorar los estilos de liderazgo que se encuentran en las organizaciones, pues hoy por hoy con tantos cambios, van exigiendo de las personas un cambio constante, las empresas u organizaciones, están en constante preocupación por la competencia, razón por la cual se ven en la necesidad de emplear personas con características de líderes, que sean capaces de dirigir las organizaciones hacia el éxito, contribuyendo de esta manera con el mejoramiento de la economía y bienestar de todo un país. La competencia leal y desleal, hace necesario que en las diferentes organizaciones, se desarrollen líderes democrático, autoritarios y *lasse faire*, de principios y valores que permitan a las empresas tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales. Razón por la cual se hace necesario examinar diferentes estrategias de liderazgo como una luz para cambios dentro de las organizaciones, se necesita un líder que configure su quehacer organizacional desde la solidaridad, el desenvolvimiento interno y externo dentro de la organización. Este proyecto se basó en la investigación documental a través de la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, con el propósito de aportar nuevos conocimientos sobre los estilos de liderazgos que existen en las organizaciones inteligentes.

Palabras claves: liderazgo, organizaciones inteligentes, economía y bienestar.

INTRODUCCION

El hecho de hablar de liderazgo, implica hablar de todo un conjunto de características (estilos) las cuales constantemente se adaptan a las diversas situaciones por las que atraviesa una organización, situaciones que se derivan del cambio actual que impera en el mundo competitivo.

La necesidad de identificar el estilo de liderazgo que prevalece en las empresas y la percepción que los colaboradores tiene frente a estos estilos de liderazgo surge de la inquietud de conocer la capacidad de los jefes de adaptar su liderazgo a las situaciones que se presenta en la organización, la forma como los líderes guían a su equipo de trabajo en la consecución de los objetivos organizacionales, del mismo modo se hace necesario identificar los diferentes factores y estrategias para administrar el personal y como los líderes contribuyen en la potencialización del talento de su recurso humano.

Es por eso, que se hace necesario contar con una persona que responda a valores éticos, morales, con sentido de colaboración y sacrificio por el ente que representa, a esa persona se le denomina líder, y son los que logran el éxito de sus organizaciones, no se espera que sea perfecto, pues nadie lo es, pero si se espera que sus acciones dejen ver en él o ella, las virtudes que todo ser humano debe poseer las cuales debe sacar a flote para demostrar su calidad humana y su capacidad para dirigir a sus subordinados, reflejando lo que quiere lograr y lo que busca alcanzar con su liderazgo.

Visto de esta manera, el liderazgo comprende las capacidades de unas personas para influir en la mente de otros, haciendo que al formar equipo se trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende por liderazgo la capacidad de tomar iniciativas, incentivar, gestionar, promover, en fin crear todo un clima innovador que permita un entorno entusiasta, comprometido, donde reine una convivencia óptima, en la cual el

líder demuestre sus capacidades para llevar a cabo la misión en la cual fue encomendado.

Así mismo, un buen líder, sabe que su función esencial depende de la comunicación y de la motivación, estos factores utilizados de manera eficaz, le permiten obtener una participación activa de todos sus dirigidos, creando un ambiente propicio en donde el grupo de trabajo se sienta satisfecho y motivado para el desarrollo de su labor. Los factores antes mencionados son también esenciales para ayudar a que los demás acepten los cambios necesarios que se deban hacer en pro del beneficio de la organización.

Esta investigación parte de la necesidad fundamental de determinar los estilos de liderazgos dentro de las organizaciones inteligentes, siendo este el objetivo general del proyecto, en relación a la metodología, se utiliza la forma documental, estructurada a partir de la consulta bibliográfica, centrada en un enfoque descriptivo, concluyendo que el liderazgo funciona desde comienzos de la humanidad, pero que ha venido evolucionando a medida que pasa el tiempo.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos presentados de la siguiente manera: Capítulo I, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

El Capítulo II, que abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos.

Un Capítulo III, que va a guiar el desarrollo del trabajo, el cual se mencionan: tipo de investigación, diseño de la investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de clasificación y análisis de la información.

El capítulo IV incluye el análisis e interpretación de la información obtenida para el estudio y realización del tema de investigación.

Por último, donde se plantean las conclusiones, recomendaciones y finalmente se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

A través del proceso de globalización que se está viviendo, han surgido en los últimos años diversos estilos de liderazgos que están enfocados a estudiar todas aquellas habilidades gerenciales, con el objetivo principal de influir a un grupo de personas dentro del marco empresarial. Evidentemente, este proceso global ha conllevado a crear iniciativas en lo relacionado a la delegación de autoridad y responsabilidad, así mismo, las organizaciones vienen formando líderes con capacidades para convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar el trabajo que realizan los colaboradores o seguidores, de tal manera que puedan alcanzar los objetivos preestablecidos de una manera eficiente y eficaz.

Dentro de este proceso a nivel mundial, ha tomado una merecida importancia la neurociencia, la cual se viene enmarcando en determinar un estilo de liderazgo conocido como neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina de la neuroeconomía donde con el apoyo de los conocimientos de la psicología permite formar líderes y lograr una mejor administración empresarial.

Bass (1990) pág.27 explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes”

El mundo ha tenido una serie de cambios en los estilos de liderazgos, donde se hace fundamental visualizar a los líderes como una figura de respeto

y de autoridad, ya que tienen la capacidad de alcanzar todos aquellos objetivos en cualquier empresa, creando una situación proactiva dentro del contexto organizacional. Lo cual permite que la gestión gerencial se encamine hacia un final exitoso en el logro de sus metas.

Barahona (2011) indican que a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en la universidad de IOWA identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños.

Cardona y Buelvas (2010) indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

La importancia de estos estilos de liderazgos dentro del ámbito empresarial, está enmarcado en que genera un ambiente laboral armónico, en el cual se establece lo relacionado a la realización de funciones, actividades y tareas por cada trabajador. Es así como, el líder se convierte en el guía de sus seguidores, incentivándolos, estimulándolos, apoyándoles y sobre todo ejemplarizando a través de su comportamiento dirigido a alcanzar los objetivos preestablecidos.

Para Showalter y Mulholland (1992) el líder deberá: "Reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a soluciones de problemas, divulgar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas para la empresa. La organización, especialmente la empresarial, es hoy un ámbito propicio para el surgimiento de teorías y propuestas".

Senge (1993) ha descrito magistralmente cuál es la nueva función del líder en las "organizaciones inteligentes". Dice así:

La perspectiva tradicional de los líderes- como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arenga a las tropas - están profundamente arraigadas en una visión del mundo individualista y asistemática. Los líderes, son héroes, grandes hombres (en ocasiones mujeres) que avanzan en un primer plano en tiempo de crisis. Nuestros mitos predominantes sobre el liderazgo están aún dominados por ella capitán que dirige la carga de la caballería para rescatar a los colonos asediados por los indios.

Mientras prevalezcan esos mitos reforzarán el énfasis de los hechos de corto plazo y en los héroes carismáticos, y no en las fuerzas sistémicas y en el aprendizaje colectivo. La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la importancia o la incapacidad de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que sólo algunos grandes líderes pueden remediar. (p.215)

La palabra "liderazgo" en si misma puede significar un grupo colectivo de líderes, también existen otros usos de esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto.

Es por ello, que la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles, y a su vez, más importante. Estos son diseñadores, administradores y maestros, son los responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión, y mejorar los modelos mentales compartidos.

Según Chris Lowney existen 4 pilares fundamentales para el desarrollo del liderazgo en los individuos: ingenio, amor, heroísmo y el conocimiento de sí mismo, ya que es un trabajo continuo y sin un fin que se puede aplicar en la vida diaria. Para lograr ser un líder que motive a los demás, lleno de virtudes y existo se necesita ver las necesidades de cada individuo y tener una misión clara y concisa de los objetivos que se quieren lograr.

Las organizaciones Inteligentes son capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Senge (1990), considera a la organización como un sistema abierto en el cual el comportamiento de sus miembros está interrelacionados.

Senger 1990, "la organización es la única institución que tiene una oportunidad, a mi entender, de subsanar fundamentalmente las injusticias de este mundo. Pero primero debemos superar las barreras que nos impiden guiarnos por nuestra visión y ser capaces de aprender"

La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a la vida cotidiana. Básicamente, esto es así porque la empresa implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia.

Para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, es decir, desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, deben de cambiar su visión respecto del trabajo, pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas. Al concluir este desglose informativo, el grupo investigador hace la siguiente interrogante:

- ¿Cómo analizar los estilos de liderazgos que existen en las organizaciones inteligentes?

De esta pregunta surgen las diferentes interrogantes para cumplir con los objetivos de la investigación:

- ¿Cuál es la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones inteligente?
- ¿Cuáles son las habilidades y actitudes necesarias para liderar una organización inteligente?
- ¿Cuáles son las ventajas de un buen liderazgo en las organizaciones, sobre las personas y los resultados?

1.2 Objetivo de la Investigación

1.2.1 Objetivo General:

Analizar los estilos de liderazgos que existen en las organizaciones inteligentes

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Determinar la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones inteligentes.
- Describir las habilidades y actitudes necesarias para liderar una organización inteligente.
- Mostrar las ventajas de un buen liderazgo en las organizaciones, sobre las personas y los resultados.

1.3 Justificación de la Investigación

Hoy por hoy existe gran variedad de organizaciones, convirtiéndose en la característica principal de la sociedad moderna. Esta acelerada evolución de la sociedad y los obstáculos que a diario se presentan, obligan al ser humano a formar sociedad con otros seres humanos, y de esa manera tratar de alcanzar los objetivos sociales propuestos. En el diario vivir, es cada día más difícil sobrevivir sin tener que hacer referencias alusivas a las distintas organizaciones que actúan como eje rector del ser humano para lograr las metas propuestas y arduas de alcanzar. Así las cosas en donde un conjunto de seres humanos se unen con la finalidad de lograr un beneficio común, viéndose en la necesidad de ordenar las ideas, y buscar estrategias que les permitan avanzar positivamente en su proyecto de organización.

Cada organización debe tener un líder, si todos mandan no se logrará nada en concreto, debe existir aquella persona capaz de organizar, innovar, capaz de dirigir la organización hacia el éxito, pues si no se quedara estancada y seguro perecerá organizacionalmente, es necesario que el líder busque lograr avances económicos y sociales, contribuyendo así a mejorar la

economía y bienestar tanto del país como del núcleo familiar. Factor importante en un líder es la ética, la humanidad, que cuente con principios y valores que le permitan a la empresa ser efectiva gerencialmente, delegando funciones a sus complementarios, con el firme propósito de cumplir los objetivos propuestos con sus colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

José, Ayoubv (2010) presentó un estudio realizado sobre los estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana. Su objetivo es explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es el más recurrente.

Esta investigación es de tipo descriptivo, pretende medir los comportamientos de liderazgo de los funcionarios del gobierno mexicano y relacionarlos con indicadores de desempeño. Asimismo, la percepción de crisis de los funcionarios y su relación con la atribución de carisma.

Sandra, Garzon y Diana Marin(2013) realizaron un estudio sobre la caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (caso aguas de manizales). En esta investigación para identificar los estilos de liderazgo, se tomaron dos cuestionarios uno para directivos y otro para subordinados que fueron sometidos a pruebas de validez y fiabilidad con el fin de garantizar una buena medida. Esto constituye un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito empresas del sector de agua potable.

Sánchez, Emilio y Santa, Bárbara Universidad de Granada (2000) en su investigación sobre la teoría del liderazgo situacional en la administración local, en este estudio se analizan los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo que define la Teoría del Liderazgo Situacional —TLS— (Hersey y

Blanchard, 1982) en una muestra compuesta por 105 colaboradores y 18 mandos del personal del Área de Bienestar Social en la Administración Local. Los resultados no indican diferencias estadísticamente significativas entre mandos y colaboradores en sus estilos de dirección preferidos. Tampoco se encontraron diferencias entre mandos y colaboradores en la efectividad del liderazgo.

Benavides Coronado, Elsa Margarita. México (2004) realizaron una investigación del análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. Este trabajo de investigación describe el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1977) y la disposición hacia las tareas (Hersey, 1984) en un grupo de directivos no sindicalizados. Los resultados obtenidos muestran que a) los líderes tienen estilos de liderazgo caracterizados por alta-tarea y alta-relación, b) la disposición hacia las tareas de los seguidores es alta, son capaces y confiados, c) la adaptabilidad de liderazgo es bajo demostrando la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los colaboradores y d) existen pocas relaciones significativas entre las variables bajo estudio. La obtención de los datos se realizó utilizando un cuestionario. El número de sujetos bajo estudio fue de 70 personas, los cuales representaron la totalidad del personal administrativo y fueron clasificados de la siguiente manera: directivos y jefes de departamento como primer nivel, gerentes de área como segundo nivel y supervisores como tercer nivel administrativo

Juana, Zuzama (2014-15) presentó una investigación sobre Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Este trabajo consistirá en exponer los distintos estilos de liderazgo que se pueden dar en los grupos e organizaciones y ver qué efectos tienen llevados a la práctica. Para ello, en primer lugar se tendrá que definir el término de liderazgo en sus múltiples perspectivas; definir los principales estilos de liderazgo, y,

finalmente, realizar el análisis de una organización: una pequeña empresa compuesta por su líder, un encargado y 10 trabajadores que se encuentran a cargo de este último. Este análisis tendrá como objetivo determinar qué estilo de liderazgo se está llevando a cabo en dicha empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Liderazgo

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007) afirman que el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos.

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Human and Partners, 2013).

El liderazgo, según Gibson y Cols. (2001), se define como la capacidad de influir sobre la realidad de un grupo de personas, por medio de la implementación de cambios positivos en el entorno de dichos individuos a través de cambios positivos en el entorno social en el que se opera.

Los expertos traducen el liderazgo como una actividad extensa y con una visión que trata de entender la competencia y sus características. Se puede interpretar y hablar acerca del liderazgo desde dos puntos de vista: como el carácter propio de un líder o como una función que se realiza en una organización, en la sociedad o en la comunidad.

Ventajas de un buen liderazgo en las organizaciones

- Preocupación por establecer buenas relaciones laborales con los empleados de la empresa u organización.
- Ambiente organizacional óptimo.
- Comunicación eficaz entre trabajadores y gerentes.
- Comprensión de labores en cada departamento.
- Información asertiva para crear nuevas estrategias.
- Buen desempeño de los empleados, aumentando su productividad.
- Empleo de modelos y sistemas adaptables a la mejora continua en los procesos de cada área de trabajo.
- Estructuración de tareas de una manera clara y precisa.
- Motivación constante al empleado.
- Crecimiento personal e intelectual, organizacional e incluso social.

Tipos de liderazgos:

- **Liderazgo autocrático:**

Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos, los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización, muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera, a menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación de persona.

- **Liderazgo burocrático:**

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso, es muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

- **Liderazgo carismático:**

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás.

- **Liderazgo participativo o democrático:**

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades.

- **Liderazgo Laissez-faire:**

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

- **Liderazgo natural:**

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal, cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural.

- **Liderazgo orientado a la tarea:**

Se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos, estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar.

- **Liderazgo transaccional:**

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder, el líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

- **Liderazgo transformacional:**

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo, inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo.

A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Teorías del liderazgo:

Por lo que se refiere a las teorías del liderazgo, se puede decir, que se han planteado desde varios enfoques, y han ido evolucionando a lo largo de la Historia. Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que los principales enfoques desde los que se ha estudiado el liderazgo son tres:

Enfoque personalista (principios de los años 20 del siglo XX):

Gómez-Rada (2002) explica que a principios del siglo XX se creía que los y las líderes presentaban rasgos distintivos, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de rasgos. Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) coinciden en que esta búsqueda tuvo

como resultado un gran número de características y poca concordancia sobre qué rasgos y habilidades caracterizaban a los líderes de éxito.

Gómez-Rada (2002), igual que Sánchez (2010), afirman que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estaban relacionadas con las características personales de aquellos o aquellas que poseían la cualidad del liderazgo. En este sentido, van apareciendo hipótesis sobre los rasgos específicos en la personalidad del o la líder, partiendo de la suposición de que el líder tiene una gran capacidad de influencia porque posee un conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de los individuos.

Pascual (1987, citado en Sánchez, 2010, pág.38) sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los/las líderes de los que no lo son, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad. Por lo que poco a poco este enfoque se fue abandonando.

Teorías situacionales o funcionalistas:

Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) exponen que se van abandonando las teorías con enfoque personalista y, surge una nueva explicación del liderazgo, esta vez centrada en la conducta del o la líder (lo que hace), más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera las situaciones en las que se encuentran los grupos: su estructura, el tipo de tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades... y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos.

Un punto de partida de esta orientación según Sánchez (2010), podemos encontrarlo en la teoría del Campo Social de Kurt Lewin y más

concretamente en los experimentos de éste con Lippitt y White en 1938 y 1939, sobre los climas de grupo en relación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire.

Esta dirección de la investigación, aclara Sánchez (2010), coincidiendo con Gómez-Rada (2002), trató de determinar los contextos situacionales de la emergencia del liderazgo investigando las funciones que tiene que cumplir. Dos programas experimentales en las Universidades de Michigan y Ohio, de manera totalmente independiente, trataron de determinar las funciones de liderazgo, llegando a conclusiones que pueden considerarse próximas con pequeñas diferencias de matiz.

Teorías contingenciales:

Finalmente, aparecen, según Sánchez (2010) las teorías contingenciales, éstas tienen en cuenta la interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de llevar a cabo su tarea. Dentro de este enfoque se incluyen:

- **La Teoría de la contingencia de Fiedler:**

Según esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el/la líder orientado a relaciones de grupo o el/la líder orientado a tareas. Y, contempla como contingencias: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros (Sánchez, 2010).

- **La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goaltheory”) de Robert House y colaboradores:**

Los estilos de liderazgo que propone esta teoría, enumera Sánchez (2010), son: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias que se contemplan son: las características de los y las empleados (su locus de control, su capacidad de

tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad...) y, los factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo, entre otros.

- **La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard:**

En esta teoría los estilos de liderazgo que podemos encontrar, tal como plantea Sánchez (2010) son: el de dar órdenes, el de persuasión, el de participación y el de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de las y los seguidores.

Esta teoría fue criticada por la simplicidad e inconsistencias en la técnica y, por el poco apoyo empírico, aunque ésta fuera válida para situaciones prácticas de formación de líderes.

- **La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990):**

En esta teoría, dice Sánchez (2010), se contemplan tres estilos de liderazgo, aunque dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las contingencias que se pueden dar son 7 ó 12 atributos del problema de decisión, como pueden ser: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto.

Estilos de liderazgo:

Bass (1990) pág.27 explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes”

Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Según Lewin, Lippit y White (1939) identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire. Donde el líder autoritario se basa en tomar las determinaciones y los miembros ejecutan. El líder democrático se basa en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece. El líder laissez-faire no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.

2.2.2 Organizaciones Inteligentes

Inteligencia:

Para Gardner (1983) la inteligencia es la “capacidad mental de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas”. No considera la inteligencia como una única capacidad, sino que está compuesta por diferentes capacidades específicas siendo éstas un “conjunto de habilidades mentales que no sólo se manifiestan de forma independiente, sino que tal vez estén localizadas en diferentes regiones del cerebro. Cada inteligencia nunca existe aisladamente de las otras”.

Francis Galton (1869) introdujo el concepto de inteligencia en la psicología moderna como si fuera una aptitud general superior que explica un conjunto de aptitudes especiales. Según Galton, se puede diferenciar a los individuos por la variedad de sus capacidades, principalmente de carácter sensorial, aunque más tarde aceptó la idea de que tales diferencias se tendrían que buscar respecto a capacidades más complejas, como la

abstracción. Pero fue en el siglo XX cuando se comenzó a desarrollar el concepto de inteligencia en profundidad.

Etimología de inteligencia:

Fue Cicerón quien introdujo la palabra inteligencia para describir el concepto de capacidad intelectual, proviene del latín intellegere, inter “entre” y legere “leer, escoger”, por lo que etimológicamente la palabra inteligencia significa “saber escoger algo”.

Inteligencia emocional:

Goleman (1997) propone que la inteligencia emocional es la capacidad de “reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

Tipos de Inteligencia:

Howard Gardner (1983) identificó inicialmente 7 inteligencias, aunque posteriormente, junto con su equipo de la Universidad de Harvard, se ha ampliado a ocho, los distintos tipos de inteligencias:

- **Inteligencia Lingüística:**

Teniendo en cuenta a Del Pozo (2005) se puede definir la inteligencia lingüística como “la capacidad de formular el pensamiento en palabras y usar el lenguaje de manera eficaz”.

- **Inteligencia lógico-matemática:**

Por medio de esta inteligencia se pueden realizar cálculos, usando los números de forma efectiva y además nos permite razonar de forma adecuada.

- **Inteligencia espacial:**

Entender por inteligencia espacial, la habilidad que tiene una persona para localizar objetos en el espacio, localizar en el tiempo u observar y comparar entre otras.

- **Inteligencia musical:**

Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales.

- **Inteligencia corporal-cenestésica:**

Utilizando la definición proporcionada por Gardner (1993), se entiende que la inteligencia corporal-cenestésica “es la habilidad para utilizar el propio cuerpo, para expresar una emoción (la danza), para competir en un juego (el deporte), para crear un nuevo producto (diseño de una invención), que constituyen las características cognitivas de uso corporal”.

- **Inteligencia naturalista:**

Es la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural.

- **Inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal:**

Es preciso que se sepa que para Gardner (2001) estas dos inteligencias van a ser las encargadas de proporcionar a las personas la estabilidad social y emocional. Siguiendo al mismo autor se afirma que por medio de ellas se pueden relacionar con los demás (interpersonal) y con nosotros mismos (intrapersonal) y entre ambas dan lugar a la inteligencia emocional.

La inteligencia interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos –incluso aunque se hayan escondido– de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en ese conocimiento. Corresponde a las competencias personales y origina tres habilidades prácticas características:

1. La autoconciencia: Nos comunica lo que pasa en nuestro cuerpo, lo que sentimos. De esta capacidad se desprenden:

- La conciencia emocional
- La autovaloración
- La confianza en uno mismo

2. El autocontrol: Permite regular la manifestación de una emoción o modificar un estado anímico y su exteriorización, y da pie a otras capacidades:

- El autocontrol
- La confiabilidad
- La integridad
- La adaptabilidad
- La innovación

3. La automotivación: Es la capacidad de motivarse a uno mismo y a los demás, y genera otras cualidades:

- El logro
- El compromiso
- La iniciativa
- El optimismo

Mientras que la inteligencia intrapersonal está involucrada principalmente en el examen y conocimiento que un individuo tiene de sus propios sentimientos (Gardner, 1998, 299).

Hace referencia a las competencias sociales, y origina dos habilidades prácticas características:

1. La empatía. Es una cualidad que nos permite entender lo que sienten los demás, apreciando cada situación desde su propia perspectiva. De ella se desprenden:

- La comprensión de los demás
- La orientación al servicio
- El aprovechamiento de la diversidad
- La conciencia política

2. Relaciones interpersonales. Tienen que ver con el liderazgo, la popularidad y la eficacia interpersonal, y son muy útiles a la hora de ejercer tareas propias del trabajo en equipo como resolver disputas, persuadir, negociar o dirigir. Las cualidades que aportan son:

- La influencia
- La comunicación
- La resolución de conflictos
- La canalización del cambio
- El liderazgo

Factores de la inteligencia emocional:

Salovey y Mayer propusieron un modelo que identifica cuatro factores diferentes de la Inteligencia Emocional y que son: la percepción emocional, la capacidad de razonar usando las emociones, la capacidad de comprender las emociones y la capacidad de manejar las emociones.

- **Percibir las emociones:**

El primer paso en la comprensión de las emociones es percibirlas con precisión. En muchos casos, esto podría implicar la comprensión de las señales no verbales como el lenguaje corporal y las expresiones faciales.

- **Razonar con las emociones:**

El siguiente paso consiste en utilizar las emociones para promover el pensamiento y la actividad cognitiva. Las emociones ayudan a priorizar aquello a lo que es prioritario prestar atención y por tanto reaccionar, respondiendo de este modo emocionalmente a las cosas que captan nuestra atención.

- **Comprensión de las emociones:**

Las emociones que se perciben pueden tener a una gran variedad de significados. Si alguien está expresando emociones de ira, el observador debe interpretar la causa de su ira y lo que podría significar. Por ejemplo, si un jefe está actuando de manera airada, podría significar que está insatisfecho con el trabajo de sus subordinados, o tal vez que tiene un exceso de carga laboral o que ha estado discutiendo con su esposa por la mañana.

- **Gestión de las emociones:**

La capacidad de gestionar con eficacia las emociones es una parte crucial de la Inteligencia Emocional. La regulación de las emociones, responder de manera apropiada, y saber cómo y cuándo responder a las emociones de los demás, son todos aspectos importantes de la gestión emocional.

Organizaciones inteligentes:

Una organización inteligente es una estructura cuyos componentes funcionan como un todo, hacia un mismo objetivo, mediante la aplicación de sistemas, reglamentos, políticas y programas que permiten el avance conjunto

y que organizan la división de trabajos y obligaciones. Toda organización puede convertirse en una "inteligente" ajustando su metodología y su filosofía empresarial.

La Organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo.

Senge (1990), agrega que abordar y resolver problemas difíciles con éxito depende a menudo de una visión que maximice la influencia real. La "influencia", normalmente es un cambio hecho en un área subyacente, normalmente con un mínimo de esfuerzo, y que lleva a una mejora duradera y significativa.

Hay sólo un camino para adaptarse al cambio constante: convertirse en una organización de aprendizaje continuo. Para esto, es necesario dominar las Cinco Disciplinas que plantea Peter Senge, estas son: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Disciplinas Individuales:

1. Dominio personal: la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal.
2. Modelos mentales: la capacidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás.

Disciplinas Grupales:

1. Creación de una visión compartida: la práctica de desenterrar imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso
2. Aprendizaje en equipo: la capacidad de pensar juntos que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.
3. Pensamiento sistémico: la disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica.

Características de organizaciones inteligentes:

- Identificación de las necesidades del mercado con lo cual puede innovar.
- Capacidad de adaptarse.
- Todo el personal se encuentra en continuo aprendizaje.
- Los empleados tienen acceso a información que en otras empresas es considerada confidencial.
- Se promueven nuevas ideas, el trabajo en equipo y la comunicación.

2.3 Bases Legales

Pérez (2009) define las bases legales como: "El conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación. Por ello, el concepto de bases legales se define como el conjunto de normativas legales desde las leyes, reglamentos decretos entre otros, que guarde relación con la investigación de estudio.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

Artículo 46. Toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral, en consecuencia:

1. Ninguna persona puede ser sometida a penas, torturas o tratos crueles, inhumanos o degradantes. Toda víctima de tortura o trato cruel, inhumano o degradante practicado o tolerado por parte de agentes del Estado, tiene derecho a la rehabilitación.
2. Toda persona privada de libertad será tratada con el respeto debido a la dignidad inherente al ser humano.
3. Ninguna persona será sometida sin su libre consentimiento a experimentos científicos, o a exámenes médicos o de laboratorio, excepto cuando se encontrare en peligro su vida o por otras circunstancias que determine la ley.
4. Todo funcionario público o funcionaria pública que, en razón de su cargo, infiera maltratos o sufrimientos físicos o mentales a cualquier persona, o que instigue o tolere este tipo de tratos, será sancionado o sancionada de acuerdo con la ley.

Artículo 53. Toda persona tiene el derecho de reunirse pública o privadamente, sin permiso previo, con fines lícitos y sin armas. Las reuniones en lugares públicos se regirán por la ley.

2.4 Términos Básicos

- Administración: según Robbins 2013. coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.
- Intuición: según Robbins 2013. Habilidad para conocer, comprender o percibir algo de manera clara e inmediata, sin la intervención de la razón.

- **Objetivos:** según Idalberto Chiavenato es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico.
- **Estudio sistemático:** según Peter Senge, es una búsqueda de relaciones, intento de atribuir causas y efectos, y obtención de conclusiones basadas en pruebas científicas.
- **Estabilidad emocional:** según Peter Senge, Se refiere al grado de que una persona es relajada, segura y libre de sentimientos negativos persistentes.
- **Eficiencia:** según Idalberto Chiavenato, significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.
- **Eficacia:** según Idalberto Chiavenato, es una medida del logro de resultados.
- **Efectividad:** según Idalberto Chiavenato, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.
- **Misión:** Robbins/ 2013. es el propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósitos o misiones.
- **Visión:** Robbins 2013. es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

Al desarrollar el tipo de investigación se debe considerar “el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio”. En la presente investigación se empleó la investigación descriptiva, la cual aborda un fenómeno y se procede a la caracterización de sus elementos y a la conceptualización del mismo, conforme a una serie de métodos que se emplean para la recolección de datos y expresión de los mismos. Méndez (2001).

Fidias G. Arias (2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. En este nivel de investigación se requiere en el investigador un considerable cúmulo de conocimientos del objeto a estudiar con el fin de precisar los atributos inherentes a la investigación de manera que le puedan permitir, aunque sea rudimentariamente predicciones acerca del mismo.

3.2 Diseño de la Investigación

Se trata de un conjunto de técnicas y métodos que escoge un investigador y que le sirven como guía para llegar a realizar un experimento o un proyecto de investigación. Según Fidias Arias (2006) Es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

De acuerdo a lo anterior, el estudio realizado fue basado en la investigación documental, donde se reunieron y analizaron diferentes documentos: tesis, libros, artículos, trabajos de investigación previos, información obtenida por medios electrónicos e informáticos relacionados con la investigación, donde se encontró explicación fundamental para el objeto de estudio.

Para Fidias (2006). La investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

3.3 Fuentes de Información

En un sentido estratégico, se habla de dos tipos de fuentes esenciales: las fuentes de investigación primarias y las fuentes de investigación secundarias.

Las fuentes de investigación primarias son aquellas que dan información de primera mano sobre el objeto de estudio. Se caracterizan por aportar información original y relevante. Las fuentes secundarias son aquellas que han obtenido información de otra fuente y la han sometido a un proceso de escrutinio, reestructuración, análisis y crítica. Por lo antes mencionado y por la naturaleza del estudio, la presente investigación se llevó a cabo gracias a la información que se obtuvieron de las siguientes fuentes secundarias de información:

- Documentación impresa: se compone de libros; tesis de grado; publicaciones periódicas; proyectos de investigación, etc.
- Documentos electrónicos: consultas web y bibliográficas, además de documentos en formato digital.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Todo tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece instrumentos, herramientas, o medios que serán empleados. Arias (2006) define como las técnicas de recolección de datos “como el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación”.

Como técnica para recolectar la información en relación al tema de estudio, se utilizó la recopilación documental de información, la cual permitió obtener y analizar distintas fuentes documentales como: tesis, libros, informes digitales, revistas, entre otros. Con el objetivo principal de dar respuesta a los problemas planteados en la presente investigación, en los estilos de liderazgos en las organizaciones inteligentes.

Las técnicas documentales consisten en la identificación, recogida y análisis de documentos relacionados con el hecho o contexto estudiado. Esta modalidad de recolección de información forma parte de las fuentes secundarias de datos; es decir, aquella información que se obtiene a través de documentos que son testimonios de hechos pasados o históricos.

3.5. Técnicas de Clasificación y Análisis de la Información

Una vez obtenida y recopilada la información, se procede de inmediato a su procesamiento, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicado, y mediante una técnica analítica se comprueba los datos con el fin de extraer y dar respuestas significativas en relación al problema de investigación.

Arias (2006) expresa: en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En los referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

En cuanto al análisis, Balestrini (2006) lo plantea como una estrategia en donde los “datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos; a fin de dar respuestas a las preguntas de la investigación”. El análisis de contenido cualitativo se refiere al tratamiento que se le va a dar a la información recabada de las fuentes, tanto primarias como secundarias, y esta permitirá revisarla, relacionarla e interpretarla adecuadamente para llegar a las conclusiones pertinentes respecto al problema planteado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1 Análisis e Interpretación de la Información

Después del análisis de los conceptos emitidos por los diferentes autores, se desprende que el líder debe organizar las empresas sobre el adiestramiento del personal, analizando el recurso humano, pues de esa manera tomará las decisiones correctas para el aumento de la competitividad.

Es así como el liderazgo se convierte en el generador de las condiciones necesarias para que los miembros de una organización inteligente pasen a ser una comunidad de significados y que se obtengan niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de las mismas personas, al igual que un sentido de pertenencia y participación para lograr el objetivo central de dichas organizaciones.

Estas organizaciones son sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, los recursos disponibles, entre otros.

Así podemos decir que las organizaciones inteligentes son un conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado. El elemento central de esta definición está dado por la consecución del objetivo que se debe alcanzar, y para ello, se requiere de la capacidad y las herramientas adecuadas para lograrlo: (conocimiento, estrategias, conceptuales y teorías adecuadas para tal fin, etc.), y posibilitado por la interacción entre un grupo de personas con un interés común.

Quienes poseen inteligencia tienden a mantener una buena relación con los compañeros de trabajo y con la gente que los rodea. Les resulta sencillo captar las necesidades ajenas y, por lo tanto, reaccionan en consecuencia. Tienen una gran

facilidad para encontrar las palabras adecuadas y el comportamiento idóneo para lograr la empatía con su interlocutor y, al leer emociones en los demás, pueden adoptar una actitud positiva, puesto que es necesario tener en cuenta lo que la otra persona siente o necesita para lograr una comunicación realmente efectiva.

La inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, y que pueden definirse según Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de otras personas, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

4.2 Describir la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones inteligentes.

El liderazgo es importante en toda organización, pues es una acción necesaria para crecer y mantenerse en el mercado, sin embargo los líderes tienen unos puntos de los cuales depende la organización y son el compromiso con la misión, la comunicación y entendimiento de la visión, la confianza en sí mismo y la integridad personal.

El liderazgo, es un tema muy importante y mencionado a lo largo de la historia de las organizaciones, políticas o sociales incluso militares. Y siempre se ha debatido entre los empresarios más sobresalientes, si un líder nace o se hace, sin embargo, esto no ha importado mucho ya que un líder es valorado en una organización por ser un motor y creador de un valor agregado para esta. (Agüera, 2004).

Los expertos traducen el liderazgo como una actividad extensa y con una visión que trata de entender la competencia y sus características. Se puede

interpretar y hablar acerca del liderazgo desde dos puntos de vista: la primera perspectiva como el carácter propio de un líder como función que se realiza en una organización, en la sociedad o en la comunidad.

La segunda perspectiva toma mayor relevancia, y se puede concebir al liderazgo como un proceso de interacción entre un grupo de personas donde una de ellas es quien dirige a los demás, haciendo uso de sus habilidades propias del carácter de un líder, como su autoridad personal y poder, energía, potencial y actividad de un grupo, que para alcanzar una meta u objetivo común en beneficio de ellos y de la propia organización colaboran en conjunto para lograrlo. (Agüera, 2004).

4.3 Descripción de las habilidades y actitudes necesarias para liderar una organización inteligente.

Un líder debe tener: persuasión, paciencia, integridad, consistencia pero sobre todo ser un buen ser humano, demostrando bondad, carisma y don de gente.

Gibson y Cols, (2001), sirvieron de apoyo para describir las habilidades y actitudes necesarias para liderar una organización, se dice que un buen líder debe tener compromiso, visión y hacer lo posible para hacerla realidad.

Según Chávez (2006), dice que un buen líder debe poseer virtudes como la prudencia, templanza, justicia, fortaleza, ya que el liderazgo es un compromiso que va de la mano con la misión, la comunicación el entendimiento y la visión.

Se tiene que un buen líder debe tener una serie de habilidades combinadas con buena actitud, cualidades que calificarán su liderazgo en la organización, algunas de estas habilidades se enumeran a continuación:

- Se debe organizar un análisis de las expectativas para el futuro.

- La Asertividad, fundamental para un buen liderazgo, en sus expresiones debe expresar interés, creencia y deseos de superación, demostrando honradez, tranquilidad, sin agredir a ninguna persona.
- La proactividad, debe formar parte de su agenda diaria, pues el quedarse quieto no le ayudará en su labor, debe ser creativo, dinámico y activo.
- La empatía, representa su sentido de percepción con el resto de los integrantes del grupo, es deber del líder reconocer cuando se equivoca y de una u otra manera afecta los sentimientos de sus dirigidos.
- Ética y credibilidad, debe ser creador de un ambiente justo, sano, respetando y haciendo respetar las normas de la organización y las personales.
- El diálogo, la comunicación no debe faltar en su vocabulario.

4.4 Ventajas de un buen liderazgo en las organizaciones, sobre las personas y los resultados.

Las ventajas de un buen liderazgo son palpables, pues mediante este proceso se preocupa por mejorar sus relaciones laborales dentro de la empresa, maneja un ambiente organizacional óptimo, tiene una comunicación clara y transparente tanto a nivel personal como departamental, su poder de comprensión le deja con beneplácito las labores de cada departamento, se desempeña bien con los empleados, motiva constantemente a sus dirigidos.

Se puede decir, que los objetivos se cumplieron, pues se logró plasmar amplios conceptos sobre las organizaciones inteligentes y liderazgo organizacional, teniendo en cuenta la motivación, la comunicación, virtudes y cualidades de un líder, dando cumplimiento al objeto general.

En el cumplimiento de los objetivos específicos, se determinaron las actividades y actitudes para un buen liderazgo, desglosando contenidos básicos, finalizando al mostrar las ventajas de ser un buen líder.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalmente analizando la información y teorías consultadas, se concluye lo siguiente:

- ✓ En nuestro entorno organizacional no es suficiente con tener aptitudes intelectuales para alcanzar el éxito de la organización. Las habilidades y cualidades humanas son claves para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones como para la vida del ser humano, ya que provee buenas herramientas para que el individuo se pueda desenvolver en un mundo exigente, competitivo y cambiante.
- ✓ Liderazgo se define como influencia, es decir, son las cualidades de las personas de tal modo que se esfuerzan de manera voluntaria y permite influir en la conducta de otras personas para alcanzar los objetivos de la organización, ya que el liderazgo es la clave para el desarrollo de competencias para el éxito laboral como la realización de sí mismo, felicidad, optimismo, confianza, asertividad, productividad y buen desenvolvimiento en los estilos de liderazgos en las organizaciones inteligentes.
- ✓ El liderazgo en sus múltiples perspectivas; define los principales estilos de liderazgo, donde realiza el análisis de una organización. Este análisis tendrá como objetivo determinar el conocimiento, responsabilidad, permite exaltar las relaciones con los demás, reforzando las habilidades individuales, y por ende que el conocimiento intelectual sea expresado y aplicado correctamente.
- ✓ El término inteligencia se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, que se traduce a la vez en rendimiento para la empresa.

- ✓ El individuo con inteligencia intrapersonal posee sus propios conocimientos y sentimientos puede trabajar con transparencia y ser honesto con su personal, creando un ambiente de superación para todos, fortaleciéndose, como individuos y como grupo, provocando resultados favorables que impulsen el éxito de la organización.

- ✓ Un buen liderazgo posee ventajas en las organizaciones, en las personas y en los resultados ya que determina la realidad organizacional, la transforma y se transforma con ella, a su vez las percepciones de las personas le permite cumplir con las metas que se proponen, saben utilizar sus fortalezas y debilidades para lograr el equilibrio interno, ya que su visión es incrementar la productividad efectiva de la organización.

- ✓ Las organizaciones inteligentes mantienen un continuo auto crecimiento, ya que crea ambiente laboral favorable, para que todos los miembros estén en constante aprendizaje y práctica de su potencial, para que puedan alcanzar con eficiencia y eficacia los retos, objetivos y metas que se presente.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- ✓ Tratar de impulsar al personal en relación a conocer sus sentimientos y aptitudes hacia los demás para mantener buenas estrategias y técnicas apropiadas, con el objetivo principal de lograr crecer como personal e institucionalmente.

- ✓ El liderazgo influye en las relaciones existentes entre todo el personal en una empresa, uniendo lazos que consoliden el efecto de comprensión, seguridad, confianza y el compañerismo, lo cual mantiene un ambiente laboral adecuado.

- ✓ Realizar talleres de capacitación sobre los estilos liderazgos con especialistas en la materia para desarrollar habilidades y conocimiento para el personal.
- ✓ Las empresas deben aprender a valorar el esfuerzo y la inteligencia del personal dentro del marco organizacional.
- ✓ Las organizaciones deben tomar en cuenta las habilidades, destrezas, la capacidad de inteligencia y el perfil adecuado del individuo para garantizar el buen desenvolvimiento y mantener relaciones interpersonales estables que promuevan un buen ambiente laboral.
- ✓ Es fundamental que cada organización inteligente promueva individuo que genere buenos hábitos laborales con relaciones interpersonales efectivas, de igual manera proporcionará no sólo bienestar físico y psicológico, sino también equilibrio, desarrollo personal, académico y laboral de la organización favoreciendo así el crecimiento del capital humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- AGÜERA, Roberto, (2004). *Liderazgo y Compromiso Social* (BUAP) pág. 23
- Andrea Marina Herrera Román, Emilio Francisco Ruiz Tapia. (2017). importancia del liderazgo dentro de las organizaciones. Universidad cooperativa de Colombia facultad de ciencias administrativas contables y comercio internacional programa administración de empresas Santa Marta.
- Arcia M. Andreina Del C. Álvarez B. Celeste A. Blanco C. Ricardo J. (2021) la inteligencia emocional como estrategia para la solución de conflictos organizacionales. Trabajo de Grado Modalidad Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciados en Administración. Cumana edo sucre.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5a ed.). Episteme. Caracas.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6a ed.). Episteme. Caracas.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas.
- Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). *Los Líderes en el siglo XXI. Entramado*. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- CHÁVEZ, Gustavo, (2006). *Adminístrate Hoy*, (Grupo Gasca-Sicco. México, número 143)pág. 20

- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad*. Vol.5 (nº2), pág. 141-150.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela*. 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999.
- Cuadrado, I. (2001). *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*. Revista de Psicología Social. Vol.16 (nº2), Pág.131-155. Recuperado el 1 de abril de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>.
- Del Pozo, M. (2005). *Una experiencia a compartir: las inteligencias múltiples en el colegio de Montserrat*. Barcelona: Fundación M. Pilar Más.
- Gardner, H. (1993). *Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica*. New York: Basic Books.
- Gardner, Howard (1998). *Estructuras de la Mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. Segunda Reimpresión. Bogotá, Fondo de Cultura Económica. Colombia.
- Gardner, H., Feldman, D.H., y Krechevsky, M. (Edt.) (1998). *Proyecto Spectrum: Construir sobre las capacidades infantiles*. New York: TeachersCollegePress.
- Goleman, D. (1997). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós. S.A.

- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (nº2), pág. 61-77. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf.
- Howard Gardner (2001). *La Inteligencia Reformulada: Las Inteligencias Múltiples en el Siglo XXI*. Editor Paidós.
- Idalberto Chiavenato (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Juana Maria Susana Covas (2014-2015) estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Trabajo de fin de grado, facultad de educación.
- Liderazgo- WIKIPEDIA. <https://es.m.wikipedia.org>.
- Méndez, C. (2001). *Metodología, Diseño Y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Organización- WIKIPEDIA. <https://es.m.wikipedia.org>
- Pérez, A. (2009). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Caracas: FEDUPEL.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo en las organizaciones: un acercamiento desde las teorías implícitas (Tesis doctoral)*. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: <http://www.tdx.cat/handle/10803/10522>.

- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. [ed.] G.J.O. Fletcher and M.S. s.l.
- Sánchez, J.F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Senge, Peter. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2013). México, D.F., Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición, Editorial PEARSON.

HOJAS DE METADATOS

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

| | |
|---------------|--|
| Título | ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES |
|---------------|--|

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Rodríguez Correa Ana Melitza | CVLAC | 25.983.690 |
| | e-mail | melitzarodriguez758@gmail.com |
| Díaz Mendoza Greicy Coromoto | CVLAC | 25.099.781 |
| | e-mail | Greicydiaz1@gmail.com |

Palabras claves: liderazgo, organizaciones inteligentes, economía y bienestar.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|--------------------------|----------------|
| CIENCIAS ADMINISTRATIVAS | ADMINISTRACION |

RESUMEN (ABSTRACT)

La presente investigación tuvo como idea principal valorar los estilos de liderazgo que se encuentran en las organizaciones, pues hoy por hoy con tantos cambios, van exigiendo de las personas un cambio constante, las empresas u organizaciones, están en constante preocupación por la competencia, razón por la cual se ven en la necesidad de emplear personas con características de líderes, que sean capaces de dirigir las organizaciones hacia el éxito, contribuyendo de esta manera con el mejoramiento de la economía y bienestar de todo un país. La competencia leal y desleal, hace necesario que en las diferentes organizaciones, se desarrollen líderes democrático, autoritarios y *lasse faire*, de principios y valores que permitan a las empresas tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales. Razón por la cual se hace necesario examinar diferentes estrategias de liderazgo como una luz para cambios dentro de las organizaciones, se necesita un líder que configure su quehacer organizacional desde la solidaridad, el desenvolvimiento interno y externo dentro de la organización. Este proyecto se basó en la investigación documental a través de la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, con el propósito de aportar nuevos conocimientos sobre los estilos de liderazgos que existen en las organizaciones inteligentes.

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

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | | | | | |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|
| LUIS RAMÓN MARTÍNEZ | ROL | A | S | T | x | U |
| | CVLAC | 8.366.538 | | | | |
| | e-mail | postgradoluismartinez@gmail.com | | | | |

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

| | | |
|------|----|----|
| 2022 | 08 | 05 |
|------|----|----|

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

| Nombre de archivo | Tipo MIME |
|--|-------------------------|
| Curso especial de grado-RodriguezDiaz.doc | Application/Word |

Alcance:

Espacial: _____ **(Opcional)**

Temporal: _____ **(Opcional)**

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Administración.

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura.

Área de Estudio: Administración

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

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

Letdo 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Publicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUMBELE
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

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Tabla de Metadatos para Tesis v Trabajos de Ascenso – 6/6

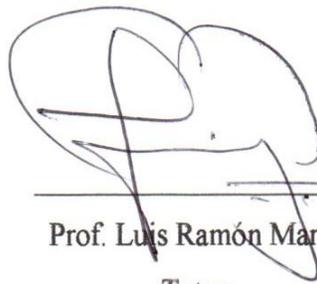
Artículo 41 de REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre del 2009, según comunicación CU-034-2009): "Los Trabajos de Grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo,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


Rodríguez Correa Ana Melitza

Autor 1


Díaz Mendoza Greicy Coromoto

Autor 2


Prof. Luis Ramón Martínez
Tutor