

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES
SISTEMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**PROGRAMA DE LIDERAZGO ORIENTADO A LA FORMACIÓN DE LOS
ALUMNOS DE ADMINISTRACIÓN MENCIÓN INFORMÁTICA
GERENCIAL COMO LIDERES EMPRENDEDORES. PERIODO
ACADÉMICO 2.002-2.003
(PROPUESTA)**

**AUTOR: Juan Carlos Contreras Duque
TUTOR: Lcda. Raquel Mireya Barrios**

SAN CRISTÓBAL, NOVIEMBRE DE 2.003.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por el ciudadano Juan Carlos Contreras Duque para optar al título de Licenciado en Administración Mención Informática Gerencial.

Considero que el trabajo de grado cumple con los requisitos básicos para su presentación y evaluación por parte del jurado evaluador.

En la ciudad de San Cristóbal, a los 3 días del mes de Noviembre de 2003.

Lic. Raquel Mireya Barrios

C.I. 3.535.384

II.2.3.2.3 Grid Administrativo o Matriz Gerencial	25
II.2.3.3 Teorías Situacionales	28
II.2.3.3.1 La Teoría X y la Teoría Y de McGregor	29
II.2.3.3.2 La Teoría de Fiedler	30
II.2.3.3.3 La Teoría de la Ruta-Meta	33
II.2.3.3.4 Teoría del Liderazgo Participativo	35
II.2.3.3.5 Teoría de Hersey y Blanchard o Teoría del Ciclo de Vida	38
II.2.3.4 Las Teorías no Situacionales	40
II.2.3.4.1 La Teoría de las Atribuciones	41
II.2.3.4.2 La Teoría del Intercambio	42
II.2.3.4.3 La Teoría del Liderazgo Carismático	43
II.2.3.5 Modelo de liderazgo para el Empowerment	45
II.2.4 Valores y actitudes de líder	48
II.2.4.1 Valores	49
II.2.4.2 Actitudes	51
II.3 Definición de Términos	53
II.4 Operacionalización de Variables	55
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	
III.1 Nivel de la Investigación	59
III.2 Diseño de la investigación	59
III.3 Población	60
III.4 Muestra	61
III.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	62
III.6 Análisis de Resultados	64
CAPITULO IV: PROPUESTA	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	

Conclusiones	110
Recomendaciones	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	114

Indice de Cuadros

Cuadro I. Cuadro comparativo de los estilos de liderazgo participativo	36
Cuadro II. Distribución de la Población.	60
Cuadro III. Distribución de la Muestra.	62
Cuadro IV Distribución por alternativas de respuesta de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 01	64
Cuadro V Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 02	66
Cuadro VI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 03	68
Cuadro VII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 04	70
Cuadro VIII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 05	72
Cuadro IX. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 06	74
Cuadro X. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 07	76
Cuadro XI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 08	78
Cuadro XII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 09	80
Cuadro XIII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 10	82
Cuadro XIV. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 11	84
Cuadro XV. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 12	86

Cuadro XVI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 13	88
Cuadro XVII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 14	90
Cuadro XVIII. Cuadro comparativo de las preguntas 12 y 14.	91
Cuadro XIX. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 15	92
Cuadro XX. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 16	94
Cuadro XXI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 17	96

Indice de Gráficos

Grafico I. El Grid Administrativo	27
Gráfico II. Estructura del liderazgo según Fiedler	32
Gráfico III. Etapas de la teoría de Hersey y Blanchard	40
Gráfico IV. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 01	64
Gráfico V. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 02	66
Gráfico VI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 03	68
Gráfico VII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 04	70
Gráfico VIII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 05	72
Gráfico IX. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 06	74
Gráfico X. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 07	76
Gráfico XI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 08	78
Gráfico XII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 09	80
Gráfico XIII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 10	82
Gráfico XIV. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 11	84
Gráfico XV. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 12	86
Gráfico XVI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 13	88
Gráfico XVII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 14	90
Gráfico XVIII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 15	92
Gráfico XIX. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 16	94
Gráfico XX. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 17	96

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

PROGRAMA DE LIDERAZGO ORIENTADO A LA FORMACIÓN
DE LOS ALUMNOS DE ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
INFORMÁTICA GERENCIAL COMO LIDERES
EMPRENDEDORES. PERIODO ACADÉMICO 2.002-2.003
(PROPUESTA)

AUTOR: Juan Carlos Contreras D.
TUTOR: Lic. Raquel Mireya Barrios.

RESUMEN

La presente investigación esta enfocada a la elaboración de un programa de liderazgo orientado a la formación de los alumnos de informática gerencial como líderes emprendedores. En la investigación se analizaron las habilidades de liderazgo de los estudiantes de informática gerencial de todos los años, con la finalidad de identificar los valores que tienen los estudiantes. Se realizó un análisis de las habilidades de liderazgo de los alumnos por medio de la matriz FODA para de esta manera tener una idea clara de las condiciones actuales y poder emitir un diagnóstico y con base al mismo, se determinó que es necesario reforzar ciertos valores y actitudes que le van a permitir a los alumnos mejorar sus conocimientos y habilidades para llegar a ser verdaderos agentes de cambio, es decir, convertirse en líderes emprendedores. En cuanto a la metodología empleada para el desarrollo de este estudio se puede decir que el nivel de investigación es descriptiva, ya que se trata de la descripción de hechos a partir de un criterio. El diseño de la investigación es de tipo documental y de campo, en primer lugar es documental por que durante el desarrollo del estudio se utilizó información proveniente de material impreso y en segundo lugar es de campo por que se recabaron datos de la realidad. Los procedimientos empleados para recabar la información fueron la observación directa y la encuesta. Una vez recabada toda la información se procedió a elaborar la propuesta, la cual consiste en presentar a Liderazgo gerencial como asignatura tendiente al desarrollo sistemático de habilidades, actitudes y valores de los alumnos de informática gerencial en el ámbito de liderazgo.

Introducción

Las Universidades dentro de sus planes anuales deben contemplar la revisión de los contenidos programáticos de las diferentes Carreras que dictan, esto con el propósito de estar en permanente contacto con las necesidades del entorno para el cual forman los profesionales.

La investigación que se desarrolla en este estudio se refiere a una propuesta sobre la incorporación de un Programa de Liderazgo Gerencial en el pensum de la Especialidad de Informática Gerencial, con miras a lograr una formación más completa en esta área tan importante para la gerencia de las empresas de este mundo globalizado.

El desarrollo integral de una persona dentro de la sociedad involucra muchos aspectos, el estudiar y comprender cada uno de ellos es algo complicado, debido a que éstos varían de acuerdo a cada individuo y es por ello que se hace tan difícil su estudio y su comprensión.

Al realizar una investigación en donde se traten aspectos relacionados con los valores y con las actitudes de las personas ante ciertas y determinadas situaciones, es muy importante comprender que no siempre se va a llegar a una conclusión concreta o bien definida por el simple hecho de indagar en libros o en otras fuentes, ya que la educación en valores hoy en día, no puede apegarse a la difusión de verdades absolutas que pierden sentido en un mundo globalizado y multiculturalizado. Sin embargo al realizar este tipo de investigación se trata de hacer que los alumnos comprendan y desarrollen una serie de habilidades y actitudes que le permitan analizar, decidir y actuar conforme a una serie de principios personales que partan de una base social ética y profunda, donde la visión constructiva y humana sea

inmutable ante el surgimiento de valores morales y éticos fragmentarios que promueven el individualismo.

Aunque pudiera pensarse que el desarrollo de habilidades, actitudes y valores se lleva a cabo implícitamente al abordar los contenidos de cada materia del pensum de estudios de una carrera, la realidad nos indica lo contrario. Cada día se vuelve más necesario que los jóvenes pongan en práctica habilidades y se conduzcan mediante ciertos valores y actitudes que no son aprendidos mediante la memorización de datos, hechos o conceptos.

Desarrollar habilidades, actitudes y valores en el aula implica un esfuerzo intencionado y sistemático por parte de la institución educativa en su conjunto. El trabajo trasciende del aula hasta extenderse en una serie de proyectos y actividades que impactan a la comunidad en general.

En la presente investigación se hace un enfoque de todos los aspectos relacionados con el liderazgo y de la importancia del mismo como medio o herramienta que permita a los alumnos convertirse en verdaderos agentes de cambio, que ayuden al desarrollo del país, por lo tanto, la tarea de la universidad, es y será, preparar jóvenes con posibilidades de aprender a aprender y conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

El estudio está estructurado en cuatro capítulos; el primero se refiere al problema, planteamiento, objetivos general y específicos, la justificación, alcances y limitaciones. El segundo capítulo contiene el Marco Teórico, los antecedentes, bases teóricas y el glosario de términos. El tercer capítulo está relacionado con el marco metodológico, tipo de investigación, diseño de la investigación, población, muestra, métodos e instrumentos de recolección de datos y análisis de los resultados. En el cuarto capítulo se menciona la propuesta. Por último se incluyen un conjunto de conclusiones y recomendaciones así como la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

I.1 Planteamiento del Problema

El tema del liderazgo ha sido considerado tradicionalmente como una de las claves más importantes para el desarrollo de las organizaciones. Esto ha llevado a muchas empresas a dedicar grandes esfuerzos en el diseño de estrategias de capacitación y fortalecimiento de las habilidades para el ejercicio del liderazgo tomando en cuenta elementos inherentes al individuo y a la organización.

El liderazgo es un proceso continuo que está presente en todos los niveles de la organización y representa una variable muy compleja que impone retos a los procesos de construcción y regeneración de la capacidad individual y organizacional. El mundo globalizado en el que vivimos exige cambios constantes en la mayoría de las instituciones que conforman los distintos sectores de una sociedad, por lo cual las personas que dirigen dichas organizaciones deben adaptarse a estos procesos de transformación para ser los más competitivo posible. El gerente de hoy debe ser un líder, en otras palabras debe ser un agente de cambio, pero para que su liderazgo sea efectivo, debe trascender su capacidad individual para dirigir, hacia el desarrollo de una actitud de liderazgo en toda la organización.

Esta capacidad individual se ve reflejada en la autoestima, en la visión, en la creatividad, en el aprendizaje que tenga una persona; estos aspectos deben ser cultivados en los jóvenes gerentes durante su proceso de formación universitaria para así afrontar los grandes retos que se presentan en el ámbito organizacional.

Hoy en día los estudiantes de administración deben mantener el proceso continuo y armónico de todas las facetas de la personalidad, así como también el afán de aprender, de tener la capacidad de asumir riesgos, de no tener miedo a fracasar, de una actitud de compromiso, de involucrarse con el cambio, de querer ser parte de la solución y de tener la capacidad para ver y aprovechar oportunidades. Todos estos factores son de gran importancia, ya que de alguna manera ayudan o entorpecen el desarrollo de los futuros líderes.

Esta relevancia se pone de manifiesto en el hecho de que en las universidades la mayoría de los alumnos no participan de manera activa en ninguna actividad o evento que vaya en pro de su desarrollo como profesional. La falta de interés por parte de los alumnos en mejorar sus conocimientos y habilidades se va a evidenciar en su desempeño como profesional en el área laboral, en otras palabras, no será competitivo en el mercado de trabajo.

Para lograr que los alumnos de administración de la Universidad Católica del Táchira se conviertan en agentes de cambio, que tengan un impacto positivo y que sean generadores de desarrollo y de bienestar en la sociedad se deben coordinar estrategias que consoliden, promuevan e integren todas aquellas actitudes, valores y habilidades que los motiven a la creación de una cultura orientada al mejoramiento de la sociedad, por lo tanto se debe:

I.2 Formulación del Problema

Elaborar un programa de liderazgo orientado a la formación de los alumnos de administración mención informática gerencial como líderes emprendedores.

I.4 Objetivo General.

Elaborar un programa de liderazgo orientado a la formación de los alumnos de administración mención informática gerencial como líderes emprendedores.

I.4 Objetivos Específicos.

- Identificar los valores que involucre el liderazgo que tienen los estudiantes de administración mención informática gerencial.
- Analizar a través de la matriz FODA las habilidades de liderazgo de los estudiantes de administración mención informática gerencial.
- Diagnosticar las habilidades de liderazgo de los estudiantes de administración mención informática gerencial.
- Estructurar con la información obtenida de los objetivos anteriores un programa de liderazgo gerencial orientado a la formación de los alumnos de informática gerencial como líderes emprendedores.

I.5 Justificación del problema

Esta investigación tiene como finalidad dar un aporte significativo a todos los estudiantes de administración mención informática gerencial, en cuanto que todo lo investigado en el presente trabajo va en pro de su desarrollo como futuros profesionales. De igual manera cabe destacar la importancia de analizar los aspectos relacionados con el liderazgo y compararlos con las habilidades y conocimientos que los estudiantes poseen o manejan de este campo de la administración, lo cual es de suma relevancia para así poder establecer conclusiones que permitan realizar ajustes para mejorar el nivel de conocimiento de los estudiantes.

Hoy en día quien maneja la información, tiene en su poder el activo mas valioso para cualquier organización, pero de nada le sirve si no sabe darle el uso adecuado, es decir, no utilizar de manera eficaz los recursos tecnológicos así como también los sistemas de información que le ayudaran a tener un mejor desempeño dentro de la organización. Este aspecto es fundamental para el desarrollo de los lideres, ya que le va a ayudar a tomar decisiones y a realizar cambios que de alguna manera afectaran los procesos gerenciales de la institución de la cual formara parte, es por ello que en esta investigación es de gran interés el hecho de dar a conocer la capacidad de liderazgo de los estudiantes de administración mención informática gerencial.

I.6 Alcances y Limitaciones

Con esta investigación se quiere lograr que los estudiantes de administración mención informática gerencial aumenten sus habilidades en cuanto al liderazgo, para que de esta manera tengan una mayor capacidad para liderar y manejar las organizaciones de las cuales formaran parte en futuro no muy lejano. De igual manera con este trabajo se trata de dar un pequeño pero significativo aporte a todas aquellas generaciones de estudiantes de la Universidad Católica del Táchira buscando el mejor y más amplio desarrollo profesional de los mismos.

Como limitante en esta investigación se presenta el hecho de que los estudiantes de administración mención informática gerencial de la Universidad Católica del Táchira presten poca colaboración al momento de suministrar los datos que serán utilizados para su posterior análisis, así como también la falta de interés de los mismos en participar en el desarrollo de la investigación a través de la aplicación de un instrumento metodológico para la recolección de datos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II.1 Antecedentes

Para el desarrollo de este trabajo se realizo una búsqueda en diversas fuentes tratando de encontrar material suficiente que se pudiera considerar como verdadero antecedente de este estudio, puesto de otro modo, investigaciones anteriores que hayan tenido por objeto de disertación la definición de un programa de liderazgo.

No obstante se ha encontrado investigaciones relacionadas con el liderazgo y los diversos aspectos que este abarca y su importancia dentro de las organizaciones. Neyda Escalona (2.002) realizo una investigación documental y descriptiva en la cual analizo la relación entre las diferentes teorías de liderazgo y a partir de esos aspectos o características comunes determino su vinculación, para que de esta manera las organizaciones aprovechen de forma optima dicha relación.

Antonio Castro (1.998) llevo a cabo un estudio acerca de los estilos de liderazgo en las empresas constructoras de Barquisimeto en el Estado Lara basándose en el enfoque de la rejilla administrativa propuesta por Roberth R. Blake y Anne Adams Mc Canse.

Victoria Jiménez (2.001) realizo su trabajo acerca del liderazgo situacional en el desempeño organizacional de los gerentes aplicando dicha investigación en las empresas productoras de semillas certificadas de arroz del Estado Portuguesa. Así mismo Lilian Martínez (1.998) llevo a cabo un estudio cuyo objetivo fundamental era

determinar el estilo de liderazgo de la gerencia media de la entidad de ahorro y préstamo “Casa Propia” del Estado Lara.

Al realizar una búsqueda de programas de liderazgo gerencial que estuvieran insertados en una carrera profesional del área de informática gerencial, dentro de las fuentes consultadas no se encontró ninguno, cabe destacar que dicha especialidad solo es dictada por la Universidad Católica del Táchira, lo que hace un poco mas difícil el hecho de conseguir un programa de esta índole en una carrera en esa área. Sin embargo existen una diversidad de autores que han investigado sobre el tema entre los cuales hemos citado a lo largo de la investigación tales como: Stephen Robbins, Judith Gordon, Michael Blake, Celis C, Maria Hernández C, Alfonso Siliceo Aguilar, Keith Davis y Jhon Newstrom, Richard Daft y Richard Steers, que de alguna u otra forma hacen referencia a los diversos aspectos que abarca un programa de liderazgo gerencial.

Todas las investigaciones expuestas anteriormente tienen un punto en común que es el estudio de los estilos de liderazgo y la importancia de los mismos como mecanismos para el mejor desarrollo de las organizaciones actuales. Con la ayuda de la Internet se encontró que el Tecnológico de Monterrey, Campus San Luis de Potosí (México), actualmente esta desarrollando un programa de liderazgo orientado a los alumnos de dicha casa de estudio superior con la misión de formar líderes en la comunidad o agentes de cambio que coadyuven al desarrollo de la misma.

II.2 Bases Teóricas

II.2.1 Definición de Liderazgo

Son muchos los autores y expertos en materia de liderazgo los que han tratado de dar una definición que se adapte a todos los aspectos relacionados con el tema. Por ende se puede definir el liderazgo como¹

La capacidad para influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en la organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir el papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tienen en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni para el caso no todos los gerentes son líderes. Solo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo no formal (esto es, la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización) es con frecuencia tan importante o mas que la influencia formal.

Autores como Keith Davis y Jhon Newstrom (1994) y Stephen Robbins (1996), consideran al liderazgo como el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos. En tal sentido, el liderazgo es una parte importante de la administración, puede ser considerado como un proceso de influencia social en que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados. (María T. Celis y Morayma Hernández, 2.000).

¹ Robbins P., Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México 1998. Octava edición. Pág. 347.

Según Richard Daft y Richard Steers (1992) las metas y las influencias dependen del líder y de las personas a quienes dirige. Algunos líderes, como los gerentes corporativos, pueden utilizar la autoridad formal conferida por la organización, mientras que otros como Winston Churchill o Martín Luther King, ejercieron influencia a través de su elocuencia y carisma. El impacto del liderazgo en las personas puede variar desde un cumplimiento renuente hasta la aceptación voluntaria y entusiasta de la dirección basada en la fe y la identificación con el líder. Para estos autores “El liderazgo es un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas”²

II.2.2 Importancia del Liderazgo

El liderazgo es fenómeno ampliamente estudiado por psicólogos y sociólogos, por que los líderes surgen siempre que exista un grupo humano. El liderazgo es importante para los gerentes debido a que la habilidad de liderar puede tener un impacto considerable en el grupo y a su vez tiene una estrecha relación con la administración, por lo cual es importante estudiarlo por dos razones:

- “El liderazgo es donde se implanta la practica de la administración.”³ El liderazgo recurre a diversos factores tales como: la motivación, a la conducta individual y grupal, a las metas, a la estructura organizacional y a la efectividad de la organización. El liderazgo traduce todos los factores mencionados en actividades que permiten alcanzar las metas de la organización.

² Daft, Richard L., Steers Richard M. El comportamiento de los individuos y de los grupos humanos. Editorial Limusa. México 1992. Pág. 516.

³ Daft, Richard L., Steers Richard M. El comportamiento de los individuos y de los grupos humanos. Editorial Limusa. México 1992. Pág.517.

- “Los líderes informales pueden ser tan importantes como los líderes formales.”⁴ En la actualidad existen un sin número de organizaciones que ejercen una gran influencia sobre las organizaciones, ejemplo de ello la familia, la congregación religiosa, los centros de estudiantes, etc.

II.2.3 Teorías que Explican el Liderazgo.

II.2.3.1 Teoría de los rasgos.

La teoría sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de personalidad, sociales y físicas que en conjunto se denominan rasgos, los cuales determinan el modo de actuar de los líderes. Esta teoría surgió entre los años cuarenta y cincuenta, la misma se fundamentaba en estudios psicológicos y en el interés por las actividades que desarrollaban los líderes de las grandes organizaciones del momento. Durante la primera mitad del siglo XX se realizaron una serie de estudios que dieron como resultado la identificación de un conjunto de características asociadas en forma constante con el liderazgo.

Los estudios realizados permitieron distinguir seis rasgos de las personas que son líderes de quienes no lo son: impulso, el deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos en relación con el puesto.

⁴ Daft, Richard L., Steers Richard M. El comportamiento de los individuos y de los grupos humanos. Editorial Limusa. México 1992. Pág. 517.

De acuerdo con Stephen Robbins (1998) existen al menos cuatro razones por las cuales esta teoría no ha probado ser la mejor para explicar el liderazgo, las cuales se enumeran a continuación⁵:

- Pasa por alto las necesidades de los seguidores
- No puede poner en claro la importancia relativa de ciertas características.
- No separa la causa del efecto
- Ignora los factores situacionales.

Esta teoría representa un enfoque interesante aunque incompleto del liderazgo. No todos los líderes eficaces poseen las mismas características, debido a las diferencias culturales entre los distintos países, hecho este de gran relevancia debido a que algunos atributos en una cultura en particular resultan positivos, pero se consideran negativos en otras. El enfoque de rasgos es un método simple, para identificar o predecir el liderazgo; sin embargo ofrece una explicación aceptable y muy sugerente acerca de la eficacia de las personas dentro de la organización.

II.2.3.2 Teorías de la conducta.

A mediados de los años cincuenta a medida que se iba dejando a un lado la teoría de los rasgos por el hecho de no llenar las expectativas en cuanto a ciertos y determinados factores, entonces los estudiosos comenzaron a fijar su atención en la idea de que diferentes tipos de líderes tienen, o podrían desarrollar, diferentes estilos de liderazgo. Este enfoque se le conoce como modelos o teorías de la conducta en la cual se define la eficacia del líder en función de su conducta.

⁵ Robbins P., Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México 1998. Octava edición. Pág. 349.

Estas conductas reflejadas por los líderes se van a dividir en dos enfoques, el primero se refiere a un estilo conductual orientado a las tareas, es decir se concentra en el logro de las tareas a través de distintas maneras tales como fijar objetivos, impartir directrices, supervisar el rendimiento de los empleados. En segundo lugar, un estilo conductual orientado a las personas, en donde se pone de manifiesto una empatía respecto a las necesidades y sentimientos del trabajador, así mismo hacer que los trabajadores participen en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.

Se han realizado varios estudios que de alguna manera contribuyeron al desarrollo de esta teoría, para tratar de explicar la eficacia del liderazgo. Dentro del conjunto de estudios realizados destacan tres, ya que su aporte se considera significativo:

II.2.3.2.1 Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

En los años 50 en “The Ohio State University” llevo a cabo una investigación dirigida a observar el comportamiento que exhibían los líderes, para poder establecer dimensiones independientes del comportamiento. Estos estudios dieron como resultado la identificación de la estructura de iniciación y la consideración como estilos de conducta orientados a las personas y a las tareas respectivamente.

La estructura de inicio se refiere “a la medida por la cual un líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda de los logros de las metas”⁶ los líderes que centran su atención en la estructura de iniciación, por lo general insisten en que los trabajadores se acoplen a métodos rígidos de trabajo, exigen recibir información sobre la conducta del empleado, instan a los trabajadores a

⁶ Robbins P., Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México 1998. Octava edición. Pág. 350.

realizar mayores esfuerzos y adoptan decisiones detalladas para los trabajadores respecto a la labor que se tiene que hacer y sobre la manera de realizarlo.

Los líderes que le dan mayor importancia a la consideración o en las relaciones interpersonales, le dan un mayor sentido de valoración al trabajo bien hecho, se esfuerzan más en levantar la moral de los empleados, tratan a los trabajadores de una manera amigable y los considera como iguales para tratar de romper las barreras de comunicación entre él y sus subordinados.

II.2.3.2.2 Los Estudios de la Universidad de Michigan

La universidad de Michigan realizó una investigación cuyo objeto de estudio era localizar las características del comportamiento de los líderes que tuvieran una relación directa con la eficacia en el desempeño. Como resultado surgieron dos categorías de conducta, una orientada al empleado y otra orientada al trabajo.

Los líderes centrados en los empleados se preocupaban por las necesidades personales de los empleados, enfatizaban las relaciones interpersonales positivas y estaban dispuestos a adaptarse a las diferentes situaciones que surgieran entre los empleados. Por otra parte los líderes centrados en el trabajo tienden a hacer más énfasis en la terminación de la tarea y en lograr las metas de producción.

La conclusión general de la investigación fue que los líderes que se centraban en los empleados tendían a lograr mayor productividad y sus subordinados estaban más satisfechos. Los líderes que se centraban en el trabajo, aunque se concentraban primordialmente en

la realización del trabajo, tendían a tener grupos menos satisfechos y menos productivos⁷.

II.2.3.2.3 Grid Administrativo o Matriz Gerencial.

Roberth R. Blake y Anne Adams McCanse elaboraron el grid administrativo como un instrumento para la valoración y el desarrollo de la conducta del líder. Esta matriz categorizaba al liderazgo con base en su interés por la producción y en su interés por las personas. El grid o rejilla tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje,-el interés por la producción es el eje horizontal y el interés por las personas es el eje vertical-lo cual origina 81 posiciones diferentes en las cuales podría caber el estilo del líder. Esta matriz no muestra resultados, sino los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

Una característica positiva del grid de liderazgo es la importancia dada a ambos tipos de liderazgo y que las personas tienen distintas creencias u orientaciones que incorporan en el proceso de gestión. Como todo enfoque tiene su aspecto negativo y es que supone que las conductas del líder pueden ser modificadas fácilmente a través de su participación en talleres o seminarios de capacitación.

A pesar del hecho de que la matriz tenga 81 posiciones posibles en donde puede caber el estilo de un líder Blake y McCanse identificaron cinco posiciones claves, las cuales se nombran a continuación⁸:

⁷ Daft, Richard L., Steers Richard M. El comportamiento de los Individuos y de los Grupos Humanos. Editorial Limusa. México 1992. Pág. 522.

⁸ Celis C. Maria T. y Hernández C. Morayma Y. El comportamiento Organizacional un enfoque teórico practico en el contexto venezolano. Universidad de Carabobo. Primera edición. Valencia 2.002. Pág. 235.

- 1.1 **Empobrecida:** el líder ejerce un esfuerzo mínimo para desarrollar el trabajo.
- 9.1 **Autoridad:** el líder se concentra en la eficiencia de la actividad, pero muestra muy poca preocupación respecto al desarrollo y moral de sus subordinados.
- 1.9 **Club Campestre:** el líder se enfoca en apoyar y tener consideración con sus subordinados, excluyendo la preocupación por la eficiencia en las actividades.
- 5.5 **En el Centro de la Red:** el líder mantiene una eficiencia, idónea en las actividades y una moral satisfactoria.
- 9.9 **Equipo:** el líder facilita la eficiencia en la actividad y una alta moral, al coordinar e integrar las actividades que se relacionan con el trabajo.

Grid Administrativo

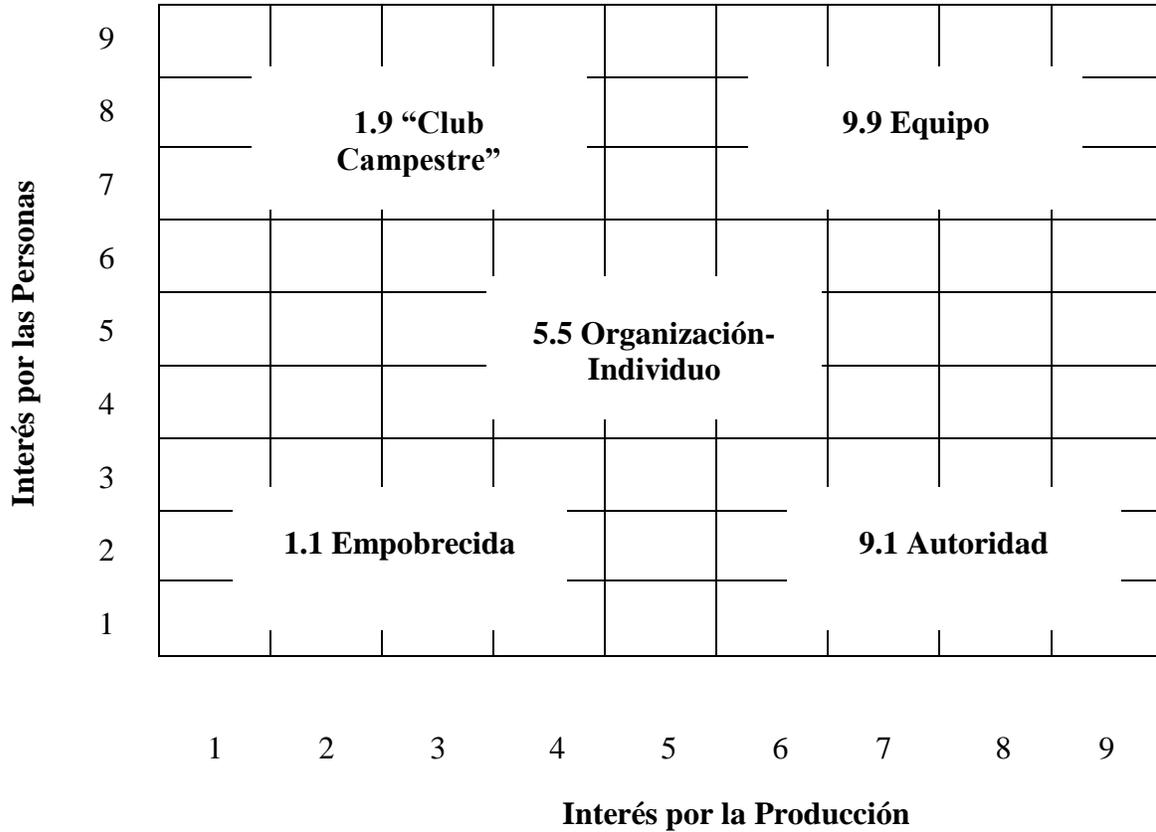


Grafico I. El Grid Administrativo

Fuente: Adaptado de Celis C. Maria T. y Hernández C. Morayma Y. “El comportamiento Organizacional un enfoque teórico practico en el contexto venezolano”.Pág. 237

II.2.3.3 Teorías Situacionales.

Para aquellas personas que investigaban y estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más evidente que el éxito del liderazgo dependía no solamente de un conjunto de características aisladas o de algunos comportamientos reflejados por las personas. De acuerdo con la teoría situacional la conducta del líder va a estar determinada por la situación en la cual esté se encuentre, a su vez la eficacia del líder va a depender de manera directa del comportamiento expuesto de manera que corresponda con la demanda de la situación.

Estas teorías se diferencian de las teorías de rasgos y de las conductuales, por que se sostiene que no existe una forma única de dirigir que se adapte al universo de situaciones en el cual el líder esta inmerso. “Estudios recientes sugieren que los administradores deberían elegir el estilo de liderazgo que encaje mejor con la situación en un momento dado”.⁹

Las investigaciones han dado como resultado dos explicaciones divergentes sobre la eficacia situacional del liderazgo. En primer lugar una amolda al líder a la situación; la otra adapta la conducta del líder a la situación. La primera perspectiva parte de que la conducta del líder es fija o que no se puede cambiar fácilmente. El segundo enfoque se fundamenta en que la decisión del líder, así como también las situaciones de trabajo son fluidas y sujetas a variaciones.

⁹ Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. México 1997. Pág.316

Los investigadores llegaron a la conclusión de que existen tres factores que intervienen en el estilo de liderazgo empleado en una situación determinada, los cuales son los siguientes:¹⁰

- ***Las consideraciones respecto a los subalternos*** reflejan que el líder este consciente de la habilidad, la experiencia, la competencia, el conocimiento del trabajo, el nivel jerárquico y las características psicológicas de los subalternos.
- ***Las consideraciones respecto a los supervisores*** reflejan el grado de influencia ascendente que tiene el líder, así como la similitud que existe entre sus actitudes y comportamientos y los de puestos mas altos.
- ***Las consideraciones respecto a la tarea*** reflejan la urgencia de tiempo, la cantidad de peligros físicos, el porcentaje permisible de errores, la presencia de presiones externas, el grado de autonomía, el grado de alcance del trabajo, la importancia y el sentido y el grado de ambigüedad del trabajo que se esta realizando.

Los lideres de hoy en día, según el enfoque de las teorías situacionales van acumulando información de experiencias o situaciones que han enfrentado y con ello construyen un diccionario de datos, en donde vacían toda esta información para usarla en un futuro cuando se encuentren con ciertas y determinadas situaciones, que en algunos o en todos los aspectos que la componen coinciden con circunstancias anteriores.

II.2.3.3.1 La Teoría X y la Teoría Y de McGregor

Esta teoría propuesta por McGregor, se fundamenta en un estilo de liderazgo que se basa en las suposiciones de una persona respecto de otra, aunado a esto también es de gran importancia el análisis de las características de las personas, de las

¹⁰Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. México 1997. Pág.316

tareas, de la organización y su entorno. Según esta teoría el estilo de liderazgo de los administradores se divide en dos clases:

- **Teoría X** que indica que las personas no son proactivas, es decir, tienen dificultades para producir o generar valor para la organización de la cual forma parte, bien sea por falta de motivación extrínseca o por que son incapaces de ejercer disciplina y control sobre si mismas y a su vez necesitan seguridad en sus empleados.
- **Teoría Y** propone que los integrantes de una organización no están predispuestos a no realizar las actividades inherentes al trabajo, debido a que quiere tener responsabilidad para de esta manera poner en evidencia el control y la confianza que tiene para llevar a cabo las misiones encomendadas.

La teoría de McGregor ha tenido una crítica favorable, pero no se han realizado estudios que de alguna manera ayuden a fundamentarla o refutarla. ¹¹ “Aunque una interpretación mas reciente de la teoría X y la teoría Y afirmaba que los factores internos y externos influyen en el estilo adecuado, la teoría no especifica qué estilo se debería usar en determinadas situaciones”.

II.2.3.3.2 La Teoría de Fiedler

Fred Fiedler propuso una teoría de liderazgo basada en la vinculación correcta entre la interacción del líder con sus subordinados definiendo hasta que punto esta relación le proporciona control e influencia al líder. Fiedler desarrollo un instrumento al que denomino cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), cuyo objetivo principal es medir el estilo conductual del líder.

En este modelo se aislaron tres dimensiones situacionales que ayudan a orientar el comportamiento del líder, los cuales son:

- **Las relaciones miembro-líder:** este aspecto se refiere a la actitud del grupo hacia el líder y su aceptación por parte del mismo. El ambiente de trabajo es favorable para el líder cuando se gana la confianza, la seguridad y el respeto del grupo. Sin embargo, si los miembros del grupo rechazan al líder o desconfían de él, entonces el ambiente de trabajo es desfavorable para el líder.
- **La estructura de la tarea:** esta dimensión se refiere hasta que grado la tareas o actividades están bien definidas, tienen objetivos específicos y procedimientos de trabajo bien definidos. En la medida en que la tarea o actividad sea mas estructurada, mayor facilidad tendrá el líder para indicar a sus subordinados que es lo que deben hacer.
- **La posición de poder:** este aspecto indica hasta que grado el líder tiene una base de poder fuerte y legitima sobre los trabajadores o empleados a su cargo.

Estas dimensiones son de gran utilidad en la investigación realizada por Fiedler, ya que a través de estas dimensiones se evaluaba las situaciones de trabajo, bien sea calificándolas altas o bajas. Como resultado de esta investigación Fiedler obtuvo un listado de ocho situaciones de liderazgo, denominadas octantes las cuales se exponen a continuación:

¹¹ Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. México 1997. Pág.318

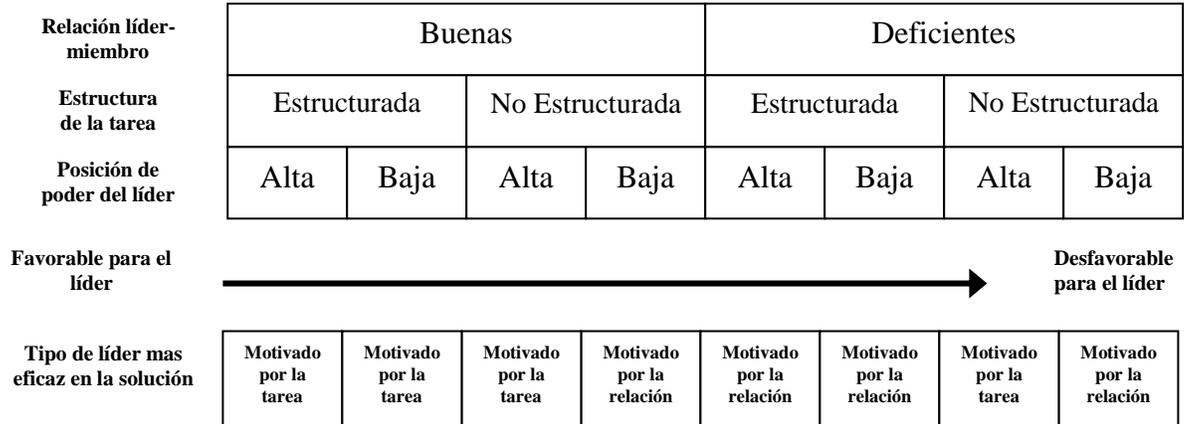


Grafico II. Estructura del liderazgo según Fiedler.

Fuente: Ivancevich, Jhon M, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven J, Crosby, Philip B. Gestión Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. España 1997. Pág.480

La investigación llevada a cabo por Fiedler fue de un gran aporte, ya que en dicho estudio se correlaciono el estilo de liderazgo con el desempeño real del grupo de trabajo. Si existía una correlación favorable, entonces una alta calificación CTMP (líder orientado a las relaciones) estaba ligada a un alto nivel de desempeño del grupo de trabajo. Por el contrario si la correlación era desfavorable, esto significaba que una baja calificación CTMP (Líder orientado a las tareas) estaba asociada a un alto nivel de desempeño del grupo. El nivel hasta el cual estas correlaciones eran favorables o desfavorables señalaba que tipo de liderazgo estaba asociado con el desempeño de cada situación. Cabe destacar que ¹² “cuando la situación era claramente favorable o claramente desfavorable para el líder, una orientación a las tareas funcionaba mejor. Pero cuando la situación era más o menos favorable, se necesitaban mayores habilidades interpersonales para afrontar la ambigüedad, aclarar la situación y obtener un alto nivel de desempeño”.

¹² Daft, Richard L., Steers Richard M. El comportamiento de los Individuos y de los Grupos Humanos. Editorial Limusa. México 1992. Pág. 530.

Recientemente Fiedler y otros colegas revisaron la teoría original, para analizar algunos errores que debían ser tratados, especialmente, la explicación del proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. A esta conceptualización se le llamo la teoría del recurso cognoscitivo.

Este nuevo enfoque de la teoría de Fiedler estaba dirigido a pronosticar o predecir el desempeño del grupo con base en la inteligencia y en la experiencia del líder. Esta teoría se sustentaba en tres suposiciones¹³:

- La capacidad del líder coadyuva al desempeño del grupo cuando el líder es una persona de tipo dirigente.
- En condiciones de poca presión, la inteligencia produce buenas decisiones, mientras que no existe relación (o hay una negativa) entre la inteligencia y las decisiones en condiciones de gran presión.
- La experiencia y la calidad de las decisiones del líder guardan una relación positiva en condiciones de gran presión interpersonal, pero no existe ninguna relación en condiciones de poca presión.

Según Robbins P, Stephen esta teoría del recurso cognoscitivo ha generado resultados confusos por la falta de una investigación mas profunda, sin embargo debido al impacto que la teoría original de Fiedler tuvo sobre el comportamiento organizacional este anexo no debe desecharse por el hecho de que las capacidades cognoscitivas del líder son de gran importancia en la eficacia del liderazgo.

II.2.3.3.3 La Teoría de la Ruta-Meta

Esta teoría desarrollada por Robert House parte de la teoría motivacional de las expectativas y tiene relación con los estudios de la Universidad de Ohio, ya que

¹³ Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. México 1997. Pág.319.

extrae los elementos claves como son la estructura inicial y la consideración. Según esta teoría le líder cumple un doble rol¹⁴:

- Clarificar para los seguidores el camino que el individuo debe seguir para alcanzar sus objetivos particulares (aumentos salariales y ascensos) y los resultados de la organización (incrementos en la productividad y de la rentabilidad).
- Aumentar las recompensas que los seguidores valoran.

La función del líder no es la de asistir a los empleados en el logro de las metas y proporcionarle una dirección para asegurarles la compatibilidad con los objetivos de la organización, sino la de aclarar el camino para ayudar a sus subordinados a alcanzar las metas establecidas y de esta manera minimizar los diversos obstáculos que es pudieran presentar en el desarrollo de una tarea o actividad.

La teoría de la ruta-meta identifica cuatro tipos de conductas del líder:

- Conducta directiva: el líder debe indicar a sus empleados que es lo que deben hacer, para ello establece estrategias, define planes de acción y da guías específicas de cómo deben lograr las tareas. Esto es sinónimo de la estructura de iniciación establecida en los estudios de la Universidad de Ohio.
- Conducta de apoyo: el líder muestra interés por las necesidades de los empleados y a su vez preocupación por el bienestar de los mismos. Trata de crear un ambiente de trabajo agradable por medio de la aplicación de feedback, es decir, escuchando las sugerencias de sus empleados y dándoles consejos para que estos tengan un mejor desempeño dentro de la organización. Esto guarda similitud con el aspecto de la consideración establecido en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

¹⁴ Ivancevich, Jhon M, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven J, Crosby, Philip B. Gestión Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. España 1997. Pág.480

- Conducta participativa: el líder toma en cuenta la opinión de sus empleados antes de tomar una decisión, por ello el líder recaba información de sus subordinados constantemente para saber el punto de vista de estos acerca de su gestión y saber realmente si su estilo de liderazgo participativo es eficaz.
- Conducta orientada al logro: el líder debe fijar las expectativas, los objetivos y las tareas al más alto nivel posible, de manera tal que representen un reto para los empleados que los lleve a mejorar su desempeño dentro de la organización.

Esta teoría propone dos variables situacionales o de contingencia que regulan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, en primer lugar las variables que están fuera de control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y en segundo lugar las variables que forman parte de las características de los subordinados (locus de control, experiencia y capacidad percibida). Para que el líder pueda elegir el estilo de liderazgo que mejor se adapte a una determinada situación debe analizar todas las variables mencionadas anteriormente.

Por último, como la teoría ruta-meta depende de la teoría de las expectativas, la validez de esta teoría del liderazgo también dependerá de la validez de la teoría de las expectativas.¹⁵

II.2.3.3.4 Teoría del Liderazgo Participativo

Víctor Vroom y Philip Yetton y, más adelante, Arthur Jago desarrollaron un modelo de la participación del líder centrándose en el proceso de toma de decisiones,

por considerarlo el procedimiento más importante para el éxito de la organización. Las organizaciones no son entes estáticos, siempre están en continuo cambio de las situaciones de trabajo, lo cual demanda que el líder desarrolle una amplia variedad de respuestas y que las aplique a medida que las situaciones vayan ocurriendo.

Este modelo es normativo, ya que establece o proporciona una serie de pasos secuenciales que se deben seguir para determinar la cantidad de participación del líder en la toma de decisiones, según el tipo de situación.

Los autores de la teoría partieron del supuesto de que los líderes aplican cuatro estilos básicos cuando toman decisiones: autoritario, consultivo, basado en el grupo y delegador. Estos estilos conducen a diferentes procesos de toma de decisiones para resolver problemas individuales o de grupo, y los llamaron A, C, G o D a fin de reflejar el estilo básico¹⁶. Dichos estilos se mencionan a continuación:

Cuadro I. Cuadro comparativo de los estilos de liderazgo participativo

Para problemas individuales	Para problemas en grupo.
AI Usted resuelve el problema o toma la decisión usando la información que tiene a su disposición en ese momento.	AI Usted resuelve el problema o toma la decisión usando la información que tiene a su disposición en ese momento.
AII Usted obtiene de los subordinados la información que necesita y después usted decide cuál es la solución del problema.	AII Usted obtiene de los subordinados la información que necesita y después usted decide cuál es la solución del problema.
CI Usted comparte el problema con el subalterno correspondiente, pidiéndole sus ideas o sugerencias. A continuación, usted toma la decisión, que puede reflejar la	CI Usted comparte el problema con los subalternos correspondientes por separado, pidiéndoles sus ideas o sugerencias, pero sin reunirlos. A continuación, usted toma la

¹⁵ Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. México 1997. Pág.323

¹⁶ Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. México 1997. Pág.323

influencia del subalterno o no,	decisión, que puede reflejar la influencia de los subalternos o no.
GI Usted comparte el problema con uno de sus subordinados y juntos analizan el problema y llegan a una solución satisfactoria para los dos, en un ambiente de intercambio franco y abierto de información e ideas.	CII Usted comparte el problema con sus subalternos en una junta de grupo, en la cual usted obtiene sus ideas y sugerencias. A continuación, usted toma la decisión, que puede reflejar la influencia de los subalternos o no.
DI Usted delega el problema a uno de sus subalternos, proporcionándole toda la información pertinente que tiene, pero dándole la responsabilidad de tomar la decisión y su apoyo para la decisión que tome.	GII Usted comparte el problema con sus subalternos en grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de llegar a un verdadero consenso para la solución. Usted, que actúa como coordinador de la discusión, esta dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

Fuente: Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Quinta edición. México 1997. Pág.323.

Las respuestas a todas las preguntas que surgen del proceso de toma de decisiones se reflejan o se evidencian en un árbol de decisiones para de esta manera facilitar el trabajo a los administradores. Dicho árbol se estructura con base a una serie de variables de contingencia, que en la teoría original de Vroom y Yetton constaban de ocho, pero en nuevo modelo revisado de Vroom y Jago se expande a doce variables las cuales se exponen a continuación:

- Requerimiento de calidad.
- Requerimiento de compromiso.
- Información del líder.
- Estructura del problema.

- Probabilidad del compromiso.
- Congruencia de la meta.
- Conflicto del subordinado.
- Información del subordinado.
- Restricción de tiempo.
- Dispersión geográfica.
- Motivación-Tiempo.
- Motivación-Desarrollo.

Según Stephen Robbins el modelo de participación del líder confirma que la investigación sobre liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de a la persona. De igual manera Vroom, Yetton y Jago se oponen a la noción de que el comportamiento del líder es inflexible, ya que en el modelo de participación del líder se asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

II.2.3.3.5 Teoría de Hersey y Blanchard o Teoría del Ciclo de Vida.

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo enfocado principalmente en la disponibilidad de sus seguidores. Según los autores el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual tiene estrecha relación con el nivel de disponibilidad de los seguidores.

La importancia de los seguidores dentro del proceso de liderazgo que establecen Hersey y Blanchard radica en el hecho de que éstos acepten o rechacen al líder, por que a pesar de lo que el líder haga, la eficacia de los procesos que él establezca van a depender de manera directa de la disponibilidad de sus seguidores para llevar a cabo las acciones encomendadas; entendiéndose por disponibilidad la capacidad y la

voluntad de llevar a cabo tareas específicas. En esta teoría se hace uso de dos de las dimensiones identificadas por Fiedler: estructura de la tarea y la relación líder-miembro. Sin embargo Hersey y Blanchard no se centran solamente en considerar o calificar dichas dimensiones como altas o bajas, sino que combinan dichas dimensiones con cuatro comportamientos específicos del líder como lo son: comunicar, vender, participar y delegar. Estos comportamientos mencionados anteriormente tienen gran similitud con las cuatro esquinas extremas de la matriz o grid gerencial.

- Comunicar (tarea alta-relación baja): el líder establece la dirección a seguir, define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde llevar a cabo las acciones o tareas encomendadas.
- Vender (tarea alta-relación alta): el líder proporciona tanto comportamiento directo como comportamiento de apoyo, es decir el líder aclara y convence a sus subordinados de que deben aceptar las decisiones tomadas por el hecho de ser necesarias.
- Participar (tarea baja-relación alta): el líder traslada la responsabilidad a sus seguidores y los alienta a participar en la toma de decisiones, facilitándoles de esta manera su colaboración y compromiso.
- Delegar (tarea baja-relación baja): el líder observa y vigila el desempeño de sus seguidores, después de depositar en ellos la responsabilidad de las decisiones y su aplicación.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor¹⁷:

- **R1:** La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.

¹⁷Robbins P., Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México 1998. Octava edición. Pág. 358

- **R2:** La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de un trabajo. Esta motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.
- **R3:** La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que líder quiere.
- **R4:** La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se pide.

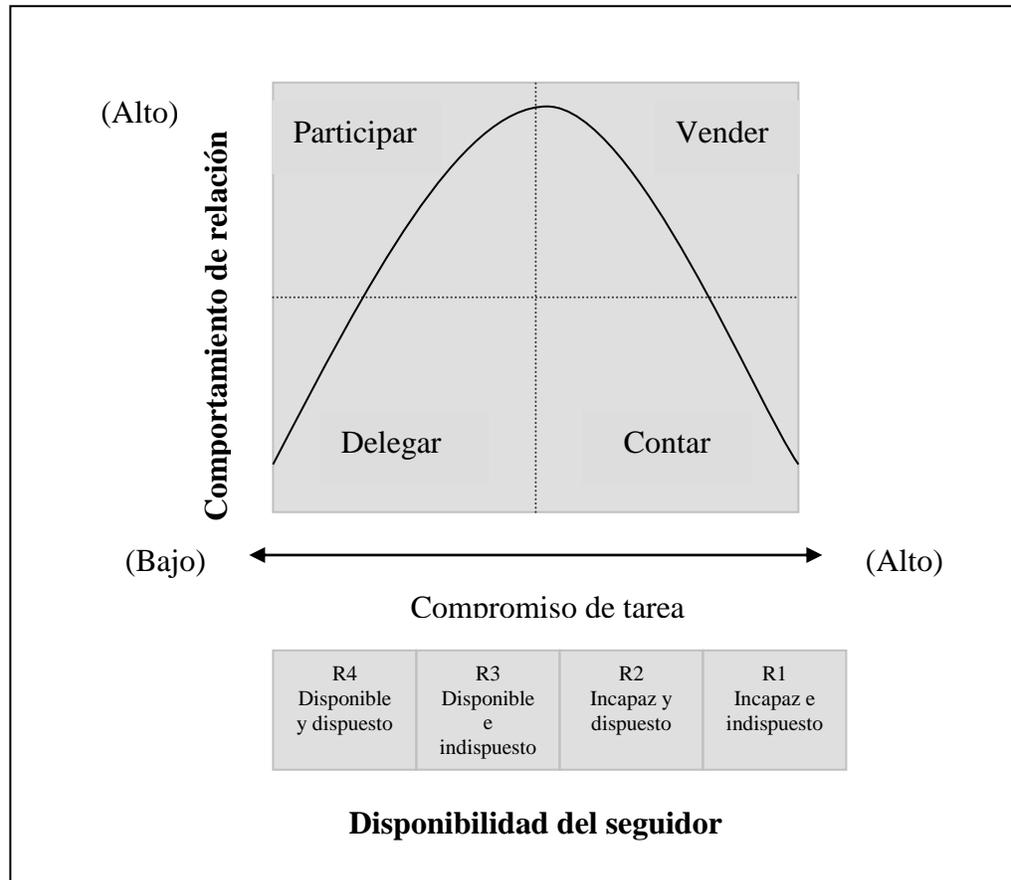


Grafico III. Etapas de de la teoría de Hersev v Blanchard

Fuente: tomado de Robbins P., Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México 1998. Octava edición. Pág. 359.

II.2.3.4 Las Teorías no Situacionales.

En contraposición de las teorías situacionales surgen un grupo de teóricos contemporáneos que piensan que el liderazgo efectivo no significa que el estilo se deba adaptar a las características de la situación. El estudio llevado a cabo por estos autores dieron origen a un conjunto de teorías que se basan o se concentran en las

interacciones sociales sin analizar de manera concreta si el líder encaja en la situación. Entre las principales teorías no situacionales se pueden mencionar la teoría del intercambio, la teoría de las atribuciones, la teoría del condicionamiento operante y los sustitutos del liderazgo.

II.2.3.4.1 La Teoría de las Atribuciones.

Esta teoría se fundamenta en que el liderazgo es atribuido por la gente a otros individuos por el hecho de que estos poseen ciertas características como inteligencia, personalidad desenvuelta, audacia, habilidades verbales, etc. La justicia y la equidad de las atribuciones van a condicionar la forma en la cual el personal perciba al líder, así como su disposición para seguirle y ayudarlo en la consecución de las metas establecidas.

A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.¹⁸

Un aspecto importante de esta teoría es que los líderes son considerados seguros e inflexibles en sus decisiones. De igual manera los líderes tienen prejuicios típicos al atribuir causas ya que ellos mismos se identifican con el éxito de sus empleados y se

¹⁸ Robbins P., Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México 1998. Octava edición. Pág. 370

desentienden con el fracaso atribuyéndole el mismo a factores externos que de alguna u otra manera afectaron el desempeño del grupo.

Según Carr David, Hard Kelvin y Trahan William (1996), 125

No sólo hace líderes la necesidad de dar su compromiso total al cambio, ellos asumen la responsabilidad total por sus resultados. Uno de los rasgos menos agradables de cultura corporativa es que el juego del cambio-el reproche es jugado en cada nivel. Lo que distingue a los verdaderos líderes es su capacidad por aceptar la responsabilidad por el éxito o el fracaso de cualquier proyecto que ellos comiencen, desde un ajuste pequeño hasta grandes procesos de rediseño.*

II.2.3.4.2 La Teoría del Intercambio

Esta teoría se basa principalmente en el intercambio que se da entre el líder y sus seguidores. El líder brinda a sus miembros una serie de recursos que les de mayor participación en los diferentes procesos de la organización (esto se conoce como margen de maniobra) a cambio de un mejor y mayor desempeño de los mismos en el logro de las metas u objetivos planteados.

Dentro de toda organización existen pequeños grupos unos más cercanos al líder que otros, y por este mismo hecho no todos reciben el mismo grado de confianza debido a la competencia que existe entre ellos. Gordon Judith (1997), 329 afirma que los grupos de trabajadores mas cercanos al líder “registran mejor desempeño, menor rotación y mayor satisfacción con la supervisión que otros trabajadores”. Los

* Original en inglés: “Not only do leaders need to give their total commitment to the change, but they assume full responsibility for its results. One of the least pleasant traits of corporate culture is that the shift-the-blame game is played at every level. What distinguishes true leaders is their capacity for accepting accountability for the success or the failure of any project they initiate, from small adjustment to major process redesign”.

empleados que conforman un grupo externo al líder no le es permitido un margen de maniobra tan amplio. El hecho de pertenecer al grupo interno o al externo depende del contexto cultural.

El líder debe ajustar o amoldar su comportamiento para evitar diferencias entre los grupos internos y externos que pudieran producir problemas de funcionamiento, por lo cual el líder debe esforzarse en dar un trato equitativo a todos sus subordinados.

II.2.3.4.3 La Teoría del Liderazgo Carismático.

Esta teoría está altamente relacionada con la teoría de las atribuciones, debido al hecho de que los subordinados o empleados atribuyen ciertas habilidades de liderazgo notables cuando observan ciertos comportamientos o acciones llevadas a cabo por los líderes de la organización. El aspecto fundamental de esta teoría es el hecho de tratar de diferenciar a los líderes carismáticos, es decir diferenciar aquellos líderes que tienen prestigio de aquellos que no lo poseen.

Conger y Kanungo de la universidad McGill realizaron un estudio sobre el liderazgo carismático y entre las diversas conclusiones a las que llegaron estos investigadores cabe destacar un conjunto de características que de alguna manera ayudan a identificar a los líderes carismáticos:¹⁹

1. *Confianza en ellos mismos.* Tienen seguridad completa en su juicio y capacidad.
2. *Una visión.* Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el status quo. Mientras mas grande sea la disparidad

¹⁹ Robbins P., Stephen. Comportamiento organizacional. Prentice Hall-Pearson. México 1998. Octava edición. Pág. 371

entre esta meta idealizada y el status quo, mas probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.

3. *Capacidad para articular la visión.* Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean intangibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.
4. *Fuertes convicciones acerca de la visión.* Los líderes carismáticos se ven en ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el auto sacrificio para lograr su visión.
5. *Comportamiento que esta fuera de lo ordinario.* Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tiene éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
6. *Percibidos como unos agentes de cambio.* Los líderes carismáticos son percibidos como agentes de cambio radical en lugar de cuidadores del status quo.
7. *Sensibles al ambiente.* Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

Un líder con carisma idealiza el deber ser de todas las acciones o actividades e incluso de la organización de la cual forma parte, este aspecto es fundamental ya que le ayuda a dibujar o esquematizar el camino a seguir para poder alcanzar los objetivos o metas trazadas. El líder motiva a sus empleados maximizando las aspiraciones de los mismos y de igual forma comprometiéndolos a los mismos en la planificación y creación de ese horizonte que se desea alcanzar.

Según Stephen Robbins (1998), 335 “la información obtenida con la metodología de entrevistas, cuestionarios, histórica y del estudio de los casos no ha permitido estudiar de forma sistemática si este tipo de liderazgo produce resultados concretos.”

II.2.3.5 Modelo de Liderazgo para el Empowerment.

En la actualidad existen diversos factores que obligan a las organizaciones a tener un alto desempeño y así movilizar el potencial latente de la gente para enfrentar los retos que impone la globalización. Ante estas circunstancias surge el concepto de Empowerment entendiéndose por tal, el desplazamiento del “poder de la posición” hacia “el poder de la gente”, en el cual a todas las personas se les da roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades.

El Empowerment saca lo mejor de cada una de las personas, inspira a todos los miembros de una organización para alcanzar la grandeza y resultados extraordinarios y permite que cada integrante sea lo que es capaz de ser. Como se ha dicho anteriormente la información es poder; toda persona, de cualquier nivel de la organización tendrá acceso a una cantidad ilimitada de información, y por consiguiente, al poder. A medida que la tecnología de la información avanza la gente estará mejor preparada, ya que contará con conocimientos avanzados que le permitirá prescindir de gerentes en niveles superiores que les interprete y les dirija.

Este tipo de poder de los trabajadores ha cambiado el papel de los gerentes o administradores del nivel medio, ya que estos ahora supervisan a una mayor cantidad de empleados, atienden un mayor número de actividades diversas. El otorgar poder a los trabajadores genera ciertas ventajas para las organizaciones, no solo por que la actitud y el desempeño de los trabajadores aumentan, sino por que algunos programas incluyen ventajas económicas para los empleados.

Según Warren Bennis en su libro “Lideres. Las cuatro claves del liderazgo eficaz” existen una serie de guías o pasos para poner en marcha un modelo de liderazgo con Empowerment los cuales se nombran a continuación:

1. Lo que no es el Empowerment. Lo que si es Empowerment.

El Empowerment no sugiere que el líder abandone su responsabilidad, sino que sirva de guía y oriente a todos los miembros de la organización. El Empowerment es compromiso y participación crecientes, conocimiento compartido y toma de decisiones, mas el estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial.

2. El Empowerment comienza en la cima.

El Empowerment requiere un implementación de arriba hacia abajo y viceversa, dado que es necesario que el nivel mas alto modele el Empowerment si ha de tener una oportunidad de desarrollo en la organización.

3. El Empowerment es un estado mental.

La esencia del Empowerment reside en la mente de los líderes que constantemente estimulan el liderazgo, las ideas nuevas y la innovación en toda la organización.

4. El Empowerment es cuestión de cultura.

La innovación no tendrá lugar hasta tanto la cultura organizacional como unidad no provea Empowerment y nutra de ideas nuevas. Una cultura que tenga liderazgo con Empowerment lograra que la gente sienta que no solamente su opinión es escuchada, sino que es tomada en cuenta.

5. Propagar el liderazgo

Los líderes cultivan el Empowerment invitando y alimentando el liderazgo en todos los miembros de la organización, para que así cada uno asuma un rol de líder. Esta actividad puede generar ideas, mejoras e innovaciones que van a permitir a la organización ser mas competitiva.

6. El Empowerment y la responsabilidad van de la mano.

Todos los poderes, las libertades y los derechos tienen un precio. El Empowerment no es la excepción, el precio que se debe pagar por un estilo de liderazgo para el Empowerment es la responsabilidad personal, que debe ser parte de la cultura para el trabajo.

7. El respeto y la confianza son las claves del Empowerment.

En una cultura con Empowerment, los líderes respetan sinceramente a cada uno por lo que trae a la mesa de discusiones, lo que asegura la diversidad. Un líder se considera efectivo si infunde respeto y confianza dentro de sus subordinados, lo que hará que estos acepten más rápidamente el liderazgo y la responsabilidad por sus acciones.

8. Compartir el poder es compartir también el riesgo.

La mayoría de los líderes piensan que las personas son adversas a tomar riesgos y a asumir responsabilidades; pero en una organización que cuente con personal capacitado, educado y bien entrenado dicha afirmación no tiene validez. Es de gran importancia que los líderes comprendan que para poder adoptar un estilo de liderazgo para el Empowerment deben cultivar y desarrollar el valor y la fortaleza de su gente.

9. Coloque la toma de decisiones en manos de su personal de vanguardia.

Para desarrollar esta capacidad para la toma de decisiones, es de gran relevancia que todos los miembros de la organización tengan acceso a la información y tengan una base de conocimientos sólida que le permita en una determinada situación dar una solución satisfactoria.

10. El Empowerment puede ser fácil y divertido.

El líder debe mantener una actitud optimista para fomentar un entorno creativo e innovador. El apoyo emocional positivo y la actitud de triunfo son útiles en

épocas de cambio, por que es cuando la gente tiende a perder la confianza, la motivación y la competencia.

11. El éxito genera más éxitos.

Tal vez uno de los aspectos más importantes es el reconocimiento por parte del líder de los logros de sus subordinados. El recompensar la calidad, la iniciativa, la creatividad y la innovación genera la sensación de Empowerment, lo que hace que los miembros de la organización se sientan como parte integral de la misma y a su vez se sientan como modelos a seguir para las demás personas.

12. El Empowerment se da todos los días, todo el día.

El Empowerment no son solo palabras, es un proceso que para que se de efectivamente debe ser constante, se debe adoptar como parte de la cultura organizacional. En otras palabras es hacer que los miembros de la organización adopten este estilo de liderazgo como algo intrínseco e inseparable de las actividades que realiza.

II.2.4 Valores y Actitudes del Líder.

El observar y evaluar el comportamiento del líder, se basa principalmente en analizar los valores que tiene como persona y sus diferentes respuestas ante diversas situaciones que se le presentan. Pero para ello se debe tener una visión clara de lo que abarca cada aspecto para así poder formar un criterio acertado de una persona. Los valores tienen gran importancia para el estudio del comportamiento organizacional, ya que son el pilar o fundamento para entender las actitudes y las motivaciones que tienen influencia sobre todas las personas. Los valores dicen mucho de lo la persona o el grupo es y de lo quiere ser, es decir, son un reflejo de la utopía social de la generación presente.

II.2.4.1 Valores

Según Alfonso Siliceo Aguilar (1999) Pág. 51 define o da un concepto de lo que los valores representan:

“Son todas aquellas concepciones practicas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubren que se juegan los aspectos mas fundamentales de su sobrevivencia física y su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender en el tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda la cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores solo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social.”

En la actualidad las empresas ponen en práctica conceptos tales como honestidad, calidad, capacitación, laboriosidad, lealtad, etc. Los valores van a reforzar e identificar las principales áreas de la cultura de una sociedad, de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo.

Los valores difieren dependiendo de múltiples factores tales como los económicos, políticos, sociales; pero como conjunto que construye la convivencia del grupo tiene ciertas características tales como:²⁰

1. Configuran una parte fundamental de la identidad.

Tiene que ver con la naturaleza y finalidad del grupo. En este sentido, los valores que el grupo inculca y esperan que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo.

²⁰ Siliceo Aguilar, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva. México. Mc Graw Hill, 1999. Pág. 52.

Inculcar valores es inculcar la identidad y vivir según las expectativas del grupo, empresa o institución.

2. *Por medio de los valores, la cultura orienta el comportamiento.*

Los valores expresan como debe ser la vida presente pero también indican la dirección en se quisiera construir el futuro o la utopía, es decir, el modo ideal de realización del grupo.

3. *Los valores regulan la vida social.*

Esto quiere decir que en un grupo social estable (natural) o resultado de una decisión humana (como es la empresa) las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficacia con que ambos datos afectan en el logro de los fines que se propone, están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a dos ejes:

- *La tradición o memoria institucional.*
- *El proyecto colectivo.*

Debe existir un equilibrio entre los valores y los sentidos, ya que los primeros permiten la cohesión social en torno a significados compartidos y los segundos ayudan a las personas a descubrir e integrar su experiencia personal a las diferentes situaciones a las cuales deba enfrentarse.

“El líder tiene que ser capaz de actuar con eficacia localmente (empresa) mientras, con visión lucida, piensa y trabaja globalmente”.²¹ El líder debe promover acciones que construyan y conduzcan a la definición

²¹ Lapiner, R. Definiciones y retos en la educación superior transnacional. En: Problemas de la civilización contemporánea I. ITAM, México, 1997. materiales de circulación interna. Pág. 193. El autor aplica esta dialéctica de localidad-globalidad refiriéndose a las instituciones universitarias que asumen los retos de educación transnacional.

formal de valores y consecución de las metas y por ello debe orientarse hacia las siguientes tareas fundamentales:²²

- a) Conducir al grupo hacia una progresiva integración de relaciones y comportamientos, internos y externos, dentro de la escala de valores, creando o reforzando una mística organizacional.
- b) Mantener una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones externas.
- c) Reconocer y estimular aquellas áreas, decisiones y logros en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados.
- d) Retroalimentar la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados-practicados y la consecución de los objetivos productivos de la empresa.

II.2.4.2 Las Actitudes

Según Kreitner y Kinicki (citados en Maria Celis y Morayma Hernández) define las actitudes como “*la predisposición a responder de manera consistente, a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos.*” Una actitud tiene tres elementos: cognoscitivo, afectivo y conductual.

El elemento cognoscitivo son los postulados dados como verdaderos y estos están basados en los valores y las propias experiencias del individuo, en pocas palabras son las creencias aprendidas que conducen a aptitudes específicas. La parte afectiva se refiere a los sentimientos de las personas que se originan de sus formas de

²²Aguilar Siliceo, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. Mexico. Mc Graw Hill. 1999. Pág 66.

pensar acerca de una persona, objeto o situación y el elemento conductual se refiere al comportamiento que observa la persona como consecuencia de su forma de ver a las demás personas, algún objeto o una situación en particular.

II.3 Definición de Términos

III.3.1 Conducta de trabajo: Acciones como dar sugerencias, proporcionar información, analizar problemas, evaluar alternativas y tomar decisiones.

III.3.2 Eficacia: Consecución de los objetivos sin importar el costo necesario para ello.

III.3.3 Eficiencia: Lograr el máximo de las metas trazadas o maximizar beneficios a través de la utilización del mínimo de recursos.

III.3.4 Estrategias: Es un conjunto de líneas que se utilizan en la toma de decisiones, las cuales influyen en la eficacia a largo plazo.

III.3.5 Gerencia: Significa hacer las cosas utilizando menos recursos y otorgando mayor calidad en la actividad.

III.3.6 Gestión: Acciones que se realizan para lograr las metas propuestas con recursos humanos y financiero.

III.3.7 Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución

III.3.8 Liderazgo: Capacidad para influir en un grupo para que se logren las metas.

III.3.9 Liderazgo: La capacidad para influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en la organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir el papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tienen en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni para el caso no todos los gerentes son líderes. Solo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo no formal (esto es, la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización) es con frecuencia tan importante o mas que la influencia formal.

III.3.10 Líder Emprendedor: Es aquella persona que sobresale de un grupo y que además representa las actitudes del grupo, sus valores, creencias y opiniones.

III.3.11 Lineamientos: Es el contorno que debe tener una organización o pautas que deben tratar de cumplirse.

III.3.12 Matriz Gerencial: Representación grafica del liderazgo, en donde se ordenan un conjunto de elementos (personas y producción) y se pone de manifiesto su relación.

III.3.13 Misión: Es la interpretación detallada de lo que se dedica la Organización.

III.3.14 Objetivos: Son fines que se desean alcanzar en una determinada actividad.

III.3.15 Políticas: Son enunciados que orientan el proceso de toma de decisiones para controlar y mejorar la administración de una empresa.

III.3.16 Programa: Serie de acciones propuestas para conseguir cierto propósito.

III.3.17 Programa: Un conjunto de acciones propuesta para conseguir algún propósito. Entre ellas metas, políticas, procedimientos, reglas, recursos, etc.

III.3.18 Programa de Liderazgo: Modelo educativo basado en el aprendizaje experiencial que busca aumentar el deseo de los alumnos de aprender, desarrollar y aplicar aquellas actitudes, valores y habilidades que lo motiven a ser agente de cambio, generador de desarrollo y de bienestar en la sociedad.

III.3.19 Visión: Son proyecciones de lo que se aspira ser en un futuro próximo, por medio del cumplimiento de los objetivos.

II.4 Operacionalización de Variables

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Items
Identificar los valores que involucre el liderazgo que tienen los estudiantes de Administración mención informática gerencial.	Los valores y actitudes que poseen los estudiantes de administración mención informática gerencial para ser líderes emprendedores	Los estudiantes de administración mención informática gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de superación personal • Honestidad • Responsabilidad • Actitud emprendedora • Innovación • Conciencia clara de las necesidades del país y de sus regiones y su compromiso de actuar como agentes de cambio • Respeto hacia las demás personas • Espíritu de servicio • Humildad • Visión del entorno internacional. • Carisma 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • 10-16 • 12 • 6 • 12 • 2-11 • 8-12 • 1 • 13 • 6-10 • 14 • 15

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Ítems
<p>Analizar a través de la matriz FODA las habilidades de liderazgo de los estudiantes de Administración mención informática gerencial.</p>	<p>Estudiantes de administración mención informática gerencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos del ultimo año • Alumnos de años inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar y resolver problemas • Creatividad • Trabajo en equipo • Cultura de calidad • Capacidad para tomar decisiones • Capacidad para aprender por cuenta propia • Pensamiento Critico • Alta capacidad de trabajo • Capacidad de análisis, síntesis y evaluación. 	<p>Cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1-5 • 2-11 • 1-3 • 4-6-17 • 5 • 6 • 7-12 • 8 • 7-9

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Ítems
Diagnosticar las habilidades de liderazgo de los estudiantes de administración informática gerencial.	Desarrollo de las habilidades de liderazgo. Definición: Habilidades de liderazgo que poseen actualmente los estudiantes de administración informática gerencial	Capacitación para ser líderes emprendedores	Programas de carácter permanentes.	Cuestionario	• 16

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Items
Estructurar con la información obtenida de los objetivos anteriores un programa de liderazgo gerencial orientado a la formación de los alumnos de informática gerencial como líderes emprendedores .	La información recabada previo desarrollo de los objetivos anteriores.	La asignatura "liderazgo gerencial"	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores que poseen los estudiantes de informática gerencial • Las habilidades de liderazgo que poseen los estudiantes de informática gerencial. • En línea general todos los aspectos analizados en el cuestionario. 	La investigación realizada y el cuestionario	

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

III.1 Nivel de la Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo, la cuál según Carlos Sabino (1987), 89:

“La investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.”

Debido a que el trabajo a desarrollar es un programa de liderazgo orientado a la formación de los alumnos como líderes emprendedores se pretende analizar las características de los modelos o teorías de liderazgo ya establecidas. El objetivo principal de este tipo de investigación no es indicar como se relacionan los conceptos, sino medir de manera independiente que tienen que ver estos con la investigación a desarrollar.

III.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación según Christensen (1980) (citado en Sampieri 1992 Pág. 108) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación”. En pocas palabras el diseño le señala al investigador el camino que debe seguir para alcanzar sus objetivos de estudio, dar

respuesta a las interrogantes que se ha planteado y analizar los resultados obtenidos en la investigación.

Esta investigación es documental y de campo debido a que, en primer lugar se obtienen y analizan datos provenientes de materiales impresos, y en segundo lugar por que se van recolectar datos de la realidad, en esta investigación en particular se aplicara un instrumento de recolección de datos (cuestionario) a los alumnos de informática gerencial.

III.3 Población.

Se puede definir población como el conjunto de elementos que poseen características comunes y sobre la cual se quiere hacer una inferencia. En esta investigación la población objeto son los estudiantes de informática gerencial de la universidad católica del Táchira de periodo académico 2.002-2.003. La población esta conformada por 420 estudiantes repartidos en los diferentes años tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro II. Distribución de la Población.

Año	Número de Alumnos por sección	Total número de Alumnos
Primer Año		
Sección "A"	70	
Sección "B"	73	143
Segundo Año		
Sección "A"	52	
Sección "B"	56	108
Tercer Año	62	62
Cuarto Año	55	55
Quinto Año	52	52

Fuente: Datos suministrados por el Departamento de control de estudios de la Universidad Católica del Táchira.

III.4 Muestra.

La muestra es un subconjunto de la población que posee las mismas características y comportamientos de la población de la cual ha sido obtenida. Para calcular la muestra que será analizada en esta investigación se aplicara la siguiente formula:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{\sigma^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

n = Tamaño de la muestra.

σ = Error de estimación 95 %.

N = Total de Población.

Z = Como el nivel de confianza deseado es de 95 % entonces el valor de Z será de 1,96.

p = 0,5, se tomo este valor por ser el que representa una proporción igual tanto para “p” como para “q” y tomando estos valores la información recabada es mas precisa.

Al aplicar la formula anterior da como resultado un total de 201 alumnos, este número representa la muestra a ser utilizada en el desarrollo de esta investigación. Con base a la muestra calculada, se determino que número de alumnos debían ser encuestados por año y por sección según fuera el caso, tomando como referencia el porcentaje que representa la muestra con relación al total de alumnos de la especialidad y luego multiplicando dicho factor por el número de alumnos de cada año y sus respectivas secciones. A continuación se detalla en el siguiente cuadro los datos que hacen referencia a la estratificación de la muestra:

Cuadro III. Distribución de la Muestra.

Año	Número de Alumnos a ser encuestados por sección	Total número de Alumnos a ser encuestados por año
Primer Año		
Sección "A"	33	
Sección "B"	35	68
Segundo Año		
Sección "A"	25	
Sección "B"	27	52
Tercer Año	30	30
Cuarto Año	26	26
Quinto Año	25	25
Total		201

III.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

En esta investigación se va a hacer uso del muestreo probabilístico estratificado que consiste en dividir la población en estratos, cuyos componentes son homogéneos entre si y además tienen una probabilidad fija de ser seleccionada para la muestra. En este caso se va utilizar este tipo de muestreo para la población conformada por los alumnos de administración mención informática gerencial de la Universidad Católica del Táchira del periodo académico 2.002-2.003 que en la actualidad suman un total de 420 alumnos distribuidos en los cinco años académicos.

El instrumento metodológico utilizado para la recolección de los datos se utilizo la encuesta que según Roberto Sampieri se define como "un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir", de igual manera se utilizo la

observación directa como técnica para recolectar los datos. El instrumento aplicado en esta investigación consta de 17 preguntas cerradas (Ver anexo A).El contenido de la encuesta puede ser muy variado, pero básicamente existen dos tipos de preguntas abiertas y cerradas, en esta investigación se utilizaron las preguntas cerradas con múltiples alternativas de respuesta. Como el objetivo principal de este instrumento es medir valores y actitudes para la parte de las respuestas se adaptó una escala de Likert que es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción del sujeto a los que se la aplica. En este caso en particular se utilizó el siguiente grupo de alternativas:

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Ni en Acuerdo, Ni en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo

III.6 Análisis de Resultados.

Pregunta N° 1

¿Considera usted que para identificar problemas es necesario escuchar la opinión de aquellos que entienden el problema de manera diferente a la propia?

Cuadro IV Distribución por alternativas de respuesta de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 01

Opciones	N° de alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	73	36,32
De Acuerdo	116	57,71
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	3	1,49
En desacuerdo	7	3,48
Muy en desacuerdo	2	1,00
Total	201	100,00

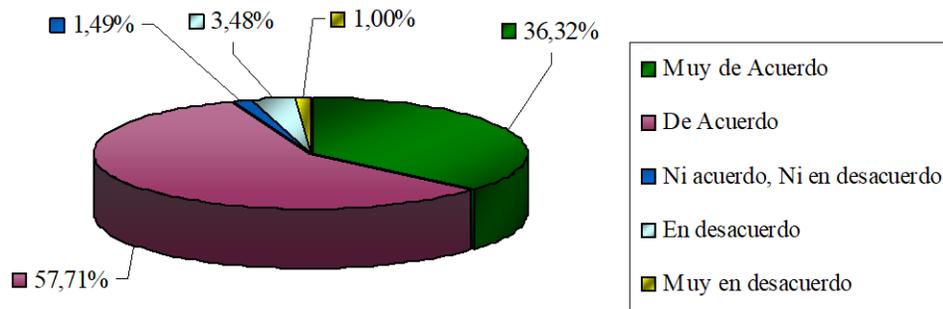


Gráfico VI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 01

El objetivo principal de esta interrogante es el de analizar en que medida los alumnos de informática gerencial tienen flexibilidad de pensamiento que les permita observar un problema desde diferentes puntos de vista, evidenciándose esto en el hecho de que escuchen, respeten y tomen en cuenta la opinión de los demás

compañeros de grupo. Como resultado de la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Con base a los resultados obtenidos se puede decir con propiedad que un 36,32 % de los alumnos de informática gerencial están “Muy de Acuerdo” y un 57,71 % consideran estar “De Acuerdo”, lo que se traduce en el grado importancia que para los alumnos de informática gerencial tiene escuchar, respetar y tomar en cuenta la opinión de las demás personas que intervienen en los procesos de toma de decisiones, en cuanto a resolución de problemas de carácter académico se refiere.

Pregunta N° 2

¿Cuando resuelve algún problema lo hace de manera diferente a lo usual y con ello logra mejores resultados en la mayoría de los casos?

Cuadro V. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 02

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	18	8,96
De Acuerdo	72	35,82
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	72	35,82
En desacuerdo	26	12,94
Muy en desacuerdo	13	6,47
Total	201	100,00

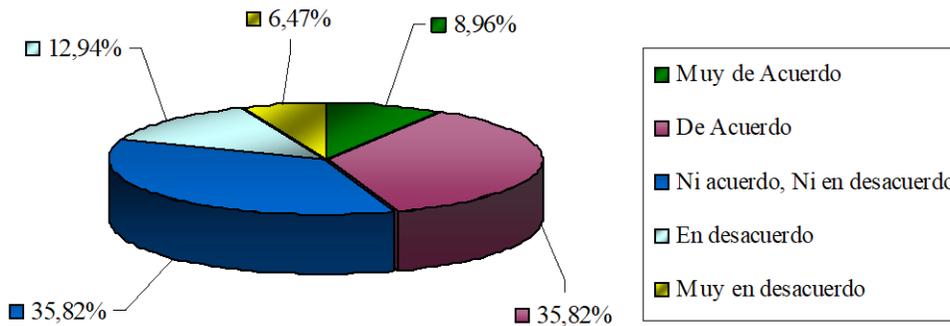


Grafico VI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 02

Uno de los aspectos mas importantes que debe tener un líder es la creatividad, por lo tanto, el objetivo de esta pregunta es medir hasta que punto los alumnos de informática gerencial se consideran capaces de generar ideas originales o soluciones nuevas que les permitan ser mas eficientes y eficaces al momento de analizar un paradigma o problema.

Con base a los datos obtenidos se puede decir existe un grupo de alumnos que se consideran originales e imaginativos al momento de resolver un problema y representan un 9 % del total de los alumnos. Este otro grupo un poco más grande, exactamente el 36 % de los alumnos que también se consideran capaces, pero que no consideran que para todos los problemas deba plantearse una solución innovadora. Cabe destacar que un porcentaje significativo de la muestra (Ni Acuerdo, Ni en Desacuerdo con un 36 %) no toma en cuenta este aspecto, por no considerarlo relevante. Por último una pequeña parte de los alumnos no se consideran creativos e innovadores.

Pregunta N° 3

¿Al trabajar en equipo, respeta las ideas y opiniones de los demás miembros del grupo, aun cuando vayan en contra de las ideas propias?

Cuadro VI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 03

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	61	30,35
De Acuerdo	103	51,24
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	24	11,94
En desacuerdo	13	6,47
Muy en desacuerdo	0	0,00
Total	201	100,00

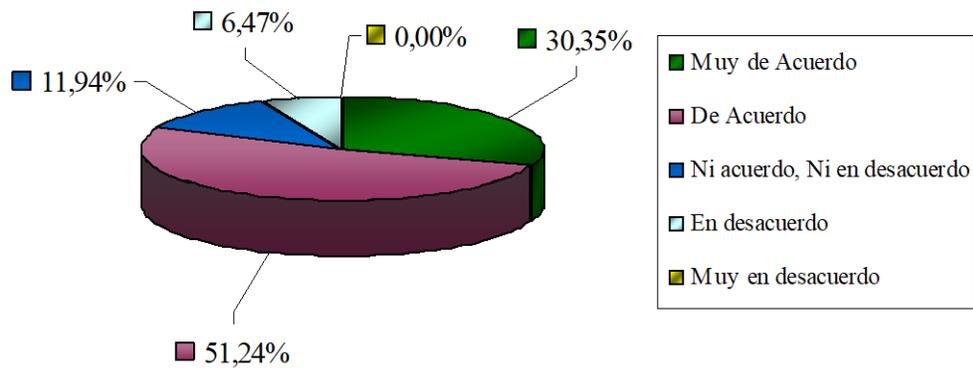


Gráfico VI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 03

El trabajar en equipo es la manera más conveniente de trabajar, por que es cuando verdaderamente se genera valor agregado al producto final. Los alumnos de informática gerencial deben contar con buenas habilidades de comunicación que les permitan saber hacer peticiones y reclamos, así como también escuchar las ideas o

aportes de los demás miembros del grupo y de igual manera responsabilizarse por los juicios u opiniones que emita.

Al observar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se puede decir, que los alumnos reconocen la importancia de trabajar en equipo, de igual manera reconocen las diferentes habilidades de cada uno de los miembros del equipo a través de las ideas o aportes que estos realizan durante el desarrollo de una actividad.

Pregunta N° 4

¿Cuándo realiza un trabajo de carácter académico, considera Ud. que utiliza de manera eficiente los recursos (entiéndase libros, material impreso, Internet, etc.) con que cuenta para llevar a cabo dicho trabajo?

Cuadro VII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 04

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	80	39,80
De Acuerdo	87	43,28
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	25	12,44
En desacuerdo	8	3,98
Muy en desacuerdo	1	0,50
Total	201	100,00

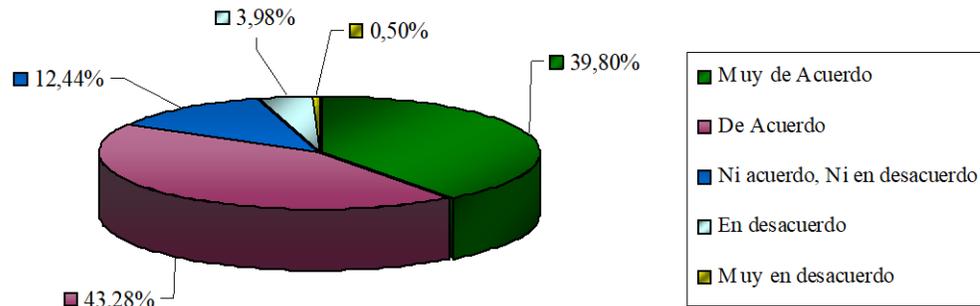


Grafico VII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 04

Hoy en día con el uso de nuevas herramientas como la Internet por parte de los estudiantes que los ayuden a planear y desarrollar sus actividades correctamente se supone en un aumento de la calidad y de igual manera una elevación de los estándares de trabajos y una permanente evaluación de los resultados de sus acciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos una gran mayoría compuesta por un 40 % “muy de acuerdo” y un 43 % “de acuerdo”, se puede decir que los alumnos enfocan sus acciones y la forma de realizarlas utilizando eficientemente los recursos disponibles tales como libros, diversidad de materiales impresos, Internet, etc, que los ayuden a mejorar constantemente en todo lo que realicen.

Pregunta N° 5

¿Al momento de tomar una decisión para resolver un determinado problema se debe tomar en cuenta las consecuencias que puede generar dicha medida?

Cuadro VIII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 05

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	110	54,73
De Acuerdo	83	41,29
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	6	2,99
En desacuerdo	1	0,50
Muy en desacuerdo	1	0,50
Total	201	100,00

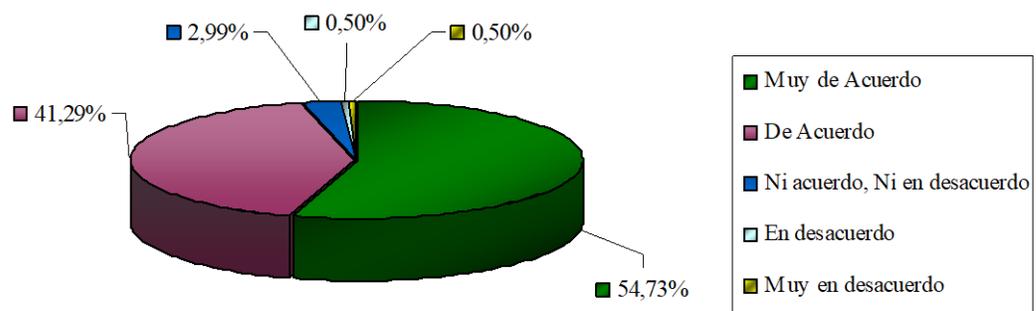


Gráfico VIII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 05

La capacidad para tomar decisiones, es un aspecto fundamental que todo líder debe tener. En otras palabras debe tener la habilidad de analizar y evaluar las diferentes posibilidades o alternativas de solución de un problema, de igual manera debe buscar y manejar información y reconocer que esta nunca va a estar completa y que es necesario manejar cierto grado de incertidumbre para tomar decisiones. El líder debe prever las consecuencias de las decisiones tomadas, así mismo asumir la responsabilidad de esas consecuencias.

De acuerdo a los resultados obtenidos, un porcentaje mayor del 50 % de los alumnos de informática gerencial consideran estar “Muy de acuerdo” en que es importante prever las consecuencias que pudiera acarrear una decisión. Así mismo un 41,29 % considera estar “Muy acuerdo” con el hecho de prever los posibles resultados de una decisión. Por lo anterior se puede decir que los alumnos de informática gerencial tienen bien definido todos los aspectos que involucra la toma de decisiones.

Pregunta N° 6

¿Reconoce que la responsabilidad de aprender es siempre algo personal y no responsabiliza a nadie por no haber aprendido algo?

Cuadro IX. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 06

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	126	62,69
De Acuerdo	59	29,35
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	14	6,97
En desacuerdo	1	0,50
Muy en desacuerdo	1	0,50
Total	201	100,00

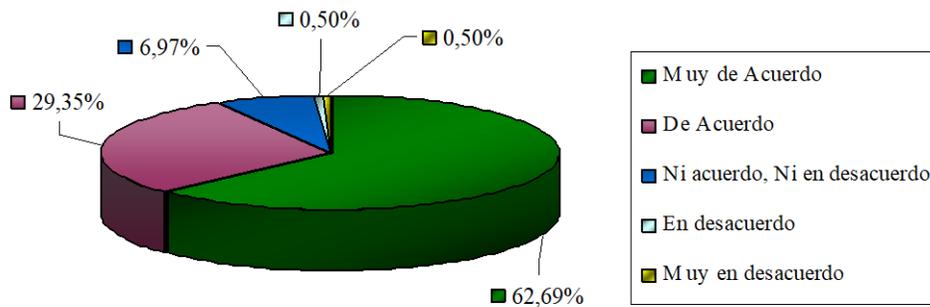


Gráfico IX. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 06

Es importante que los alumnos tengan la capacidad para formularse preguntas en relación a muchos temas y busquen el conocimiento por sus propios medios en diversas fuentes, así mismo deben cultivar hábitos de estudio que impliquen disciplina, concentración, cumplimiento de compromisos, búsqueda de información y verdaderos deseos de aprender. En otras palabras el alumno debe ser capaz de

aprender por cuenta propia, para aumentar sus conocimientos lo que le va permitir ser mas eficiente al momento debe llevara cabo una actividad.

Del total de los alumnos un 62,69 % considera estar “Muy de Acuerdo” en que la responsabilidad de aprender es algo personal, un 29, 35 % considera estar “De Acuerdo”, con lo cual se puede concluir que los alumnos de informática gerencial reconocen la responsabilidad que tienen de aprender, lo que les permitirá avanzar en su carrera profesional.

Pregunta N° 7

¿En la mayoría de los casos Ud. hace críticas al margen del hecho, con fundamentos, datos y bases?

Cuadro X. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 07

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	42	20,90
De Acuerdo	130	64,68
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	26	12,94
En desacuerdo	2	1,00
Muy en desacuerdo	1	0,50
Total	201	100,00

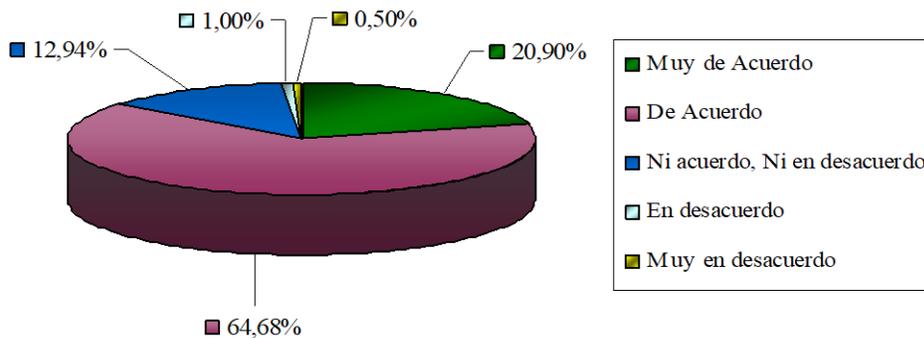


Grafico X. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 07

Los alumnos deben tener la capacidad intelectual que les permita no solo analizar la información desde diversos puntos de vista, sino realizar además un análisis de las bases que sustentan dicha información, que les permita establecer los pro y los contra de los paradigmas con que se enfrentan, así como también detectar las áreas que se deban mejorar de un determinado proceso en particular. En resumen el alumno debe tener pensamiento crítico.

Al observar los resultados de la aplicación de la encuesta, se puede observar que un 21 % de los estudiantes encuestados opina estar “Muy de Acuerdo” en que al hacer críticas u observaciones estas deben estar sustentadas o fundamentadas en alguna premisa bien sea científica o filosófica. De igual manera un gran número de alumnos que representa el 65 % del total de encuestados consideran estar “De Acuerdo”, lo que en términos generales se pudiera concluir que la gran mayoría de los alumnos de informática gerencial piensan que se debe fundamentar todas las críticas u opiniones buscando fijar una posición con respecto a un tema específico.

Pregunta N° 8

¿El trabajo se debe entender como algo que permite trascender, y de igual manera se debe reconocer la importancia de esté para el desarrollo del país?

Cuadro XI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 08

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	140	69,65
De Acuerdo	57	28,36
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	2	1,00
En desacuerdo	1	0,50
Muy en desacuerdo	1	0,50
Total	201	100,00

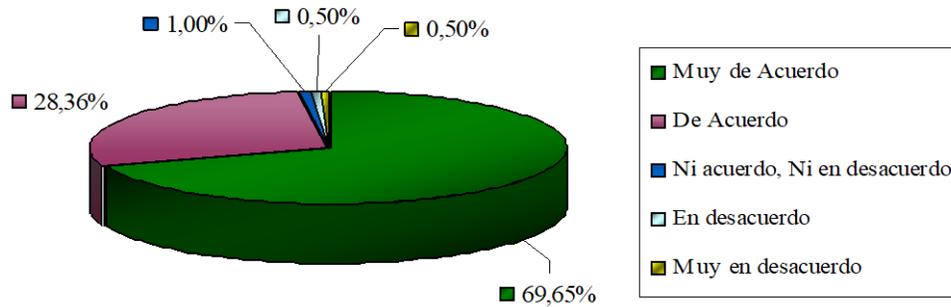


Grafico VI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 08

Las personas deben trabajar de forma organizada y constante, de igual manera deben tener la capacidad de realizar el trabajo de acuerdo a estándares de calidad establecidos, y que acepten nuevos retos en su trabajo etc. Es un hecho que los líderes deben entender que el trabajo es algo que permite trascender en una organización y por tal motivo es algo que los estudiantes deben comprender.

De acuerdo con la información recabada, el 71 % de los estudiantes de informática gerencial consideran efectivamente la importancia que el trabajo tiene como hecho social. Cabe destacar que este aspecto es de suma relevancia por que pone de manifiesto la alta capacidad de trabajo y el alto grado de conciencia de las necesidades del país que tienen los alumnos.

Pregunta N° 9

¿Al momento de resolver un conflicto lo importante es dar una solución de forma rápida, sin importar el hecho de que no se hizo un análisis y evaluación completa del problema?

Cuadro XII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 09

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	14	6,97
De Acuerdo	21	10,45
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	26	12,94
En desacuerdo	79	39,30
Muy en desacuerdo	61	30,35
Total	201	100,00

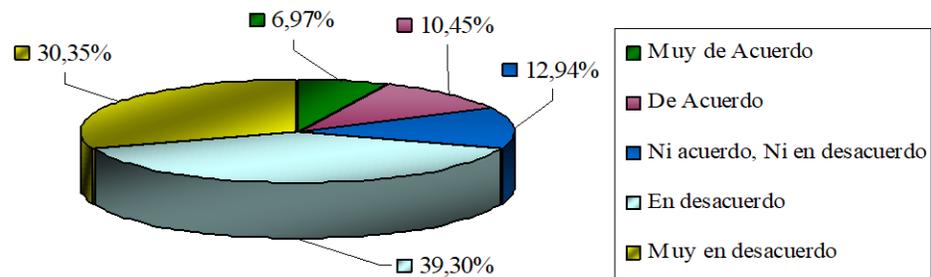


Grafico XII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 09

Los alumnos deben ser capaces de hacer abstracciones e identificar los elementos esenciales que conforman un problema en particular, así como la generación de soluciones viables y la selección de la más adecuada, de acuerdo al contexto en que se vive.

En primer lugar se puede decir que la mayoría de los alumnos consideran que antes de resolver un problema se debe realizar un análisis y una evaluación completa antes de emitir una decisión. En segundo la capacidad de análisis y evaluación de los

estudiantes de informática gerencial se puede evidenciar en el número de alumnos que consideraron estar “Muy en Desacuerdo” y “En Desacuerdo” con la pregunta que se les realizó, ya que la misma se formuló con el objetivo de medir hasta qué punto los alumnos leen y analizan lo que se les plantea.

Pregunta N° 10

¿Recibe los juicios de los demás no como una amenaza, sino como una oportunidad de mejorar ciertas áreas, tanto personales como profesionales?

Cuadro XIII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 10

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	61	30,35
De Acuerdo	112	55,72
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	28	13,93
En desacuerdo	0	0,00
Muy en desacuerdo	0	0,00
Total	201	100,00

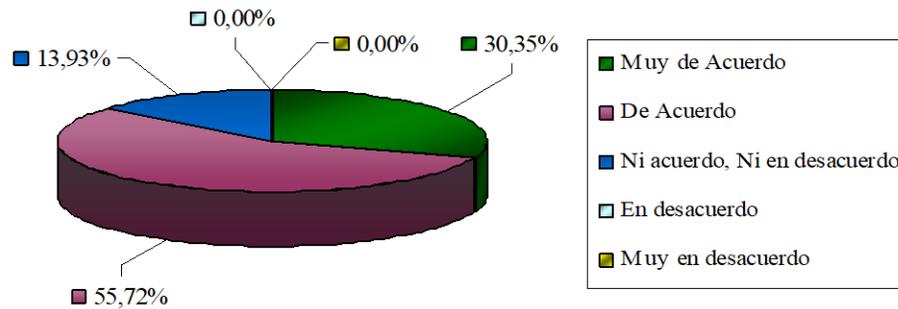


Gráfico XIII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 10

Un aspecto de gran relevancia en lo que a liderazgo se refiere, es la capacidad de aprender a reconocer los errores y más importante aun aprender de ellos. La humildad es aspecto que todo líder debe cultivar, no solo a nivel personal sino a nivel de todos sus subordinados.

El objetivo principal de esta pregunta es medir en que grado los alumnos consideran que el hecho de reconocer los errores y aprender de ellos es un aspecto

positivo. Con base a los resultados, se puede decir que los alumnos que cursan informática gerencial consideran que este aspecto es importante, esta afirmación se basa en el hecho de que un 30,35 % esta “Muy de Acuerdo” y un 55,72 % esta “De Acuerdo”, lo que representa la gran mayoría de los alumnos de informática gerencial.

Pregunta N° 11

¿En la mayoría de los casos toma Ud. la iniciativa en ámbitos donde otros no lo hacen?

Cuadro XIV. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 11

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	50	24,88
De Acuerdo	108	53,73
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	28	13,93
En desacuerdo	14	6,97
Muy en desacuerdo	1	0,50
Total	201	100,00

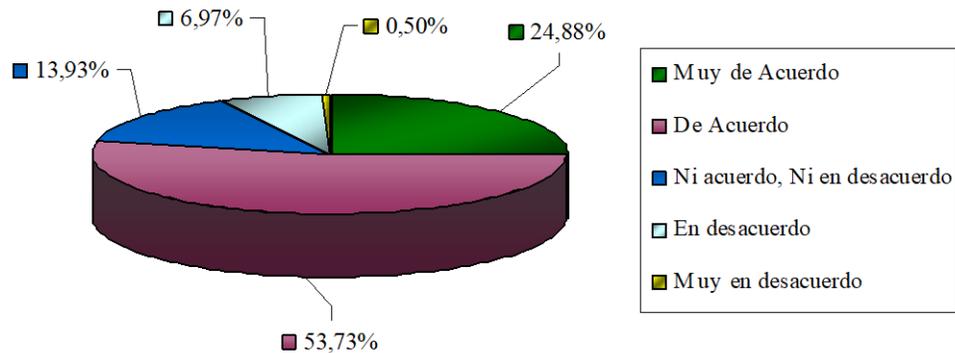


Gráfico XIV. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 11

Los alumnos deben desarrollar la capacidad de generar acciones originales y creativas que hagan posible lo que los demás consideran imposible, de igual forma aprendan a cuestionar pro positivamente el estado actual de una situación buscando siempre la mejora continua. La pregunta se formuló con base a lo anteriormente planteado buscando definir que tan presente tiene los alumnos de informática gerencial el concepto de innovación.

Con base a los resultados obtenidos, se puede decir que un 25 % esta “Muy de Acuerdo” y 53 % esta “De Acuerdo”, lo que indica que los alumnos de informática gerencial en la mayoría de los casos toman la iniciativa al momento de realizar cualquier actividad y solamente un pequeña parte, aproximadamente el 21 % de los alumnos no consideran este aspecto como relevante, es decir, no se consideran innovadores.

Pregunta N° 12

¿Se mantiene bien informado sobre las condiciones del entorno social, económico y político que afectan a todos los venezolanos?

Cuadro XV. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 12

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	50	24,88
De Acuerdo	107	53,23
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	36	17,91
En desacuerdo	8	3,98
Muy en desacuerdo	0	0,00
Total	201	100,00

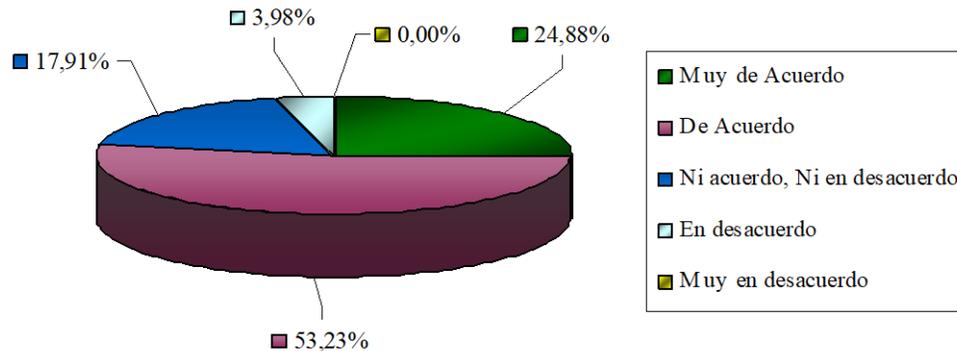


Gráfico XV. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 12

El hecho de mantenerse informado sobre las condiciones del entorno social, económico y político que afectan a Venezuela refleja el grado de compromiso que tienen los estudiantes de actuar como agentes de cambio, otro aspecto importante es el hecho de que los alumnos ejerzan un pensamiento crítico que les permita ver las contradicciones, limitaciones y omisiones de cualquier tipo de información.

Con base a los resultados obtenidos, se puede concluir que un 24,88 % de los alumnos esta “Muy de Acuerdo” y un 53,23 % esta “De Acuerdo” en que se debe estar informado sobre las condiciones del entorno social, económico y político que afectan a Venezuela. Una pequeña parte (Equivalente al 17,91 %) de la muestra considera no estar “Ni acuerdo, Ni en desacuerdo” y otro 3,98 % no considera importante este aspecto.

Pregunta N° 13

¿Tiene Ud. la disponibilidad y el compromiso de compartir sus talentos y capacidades para procurar el bienestar de la comunidad?

Cuadro XVI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 13

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	61	30,35
De Acuerdo	110	54,73
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	25	12,44
En desacuerdo	3	1,49
Muy en desacuerdo	2	1,00
Total	201	100,00

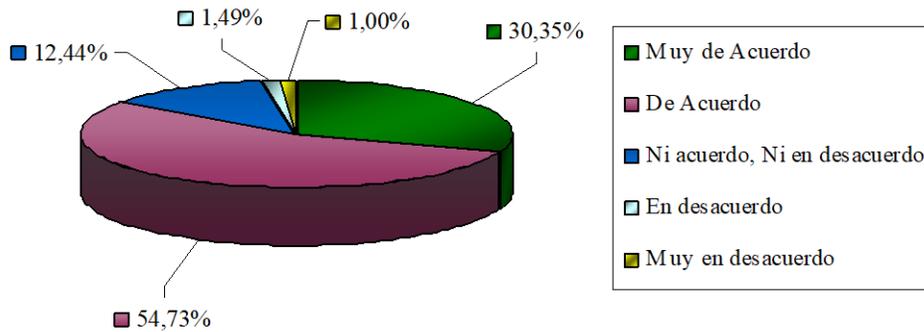


Grafico XVI. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 13

El objetivo de esta interrogante es determinar en que grado los estudiantes de informática gerencial tienen la disponibilidad de compartir sus talentos y sus capacidades para procurar el bienestar de la comunidad. El espíritu de servicio es una cualidad que todo líder debe tener, ya que a éste le corresponde buscar medios a través de los cuales pueda generar valor agregado.

Analizando los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se puede decir que un 30,35 % de los alumnos opinan que estarían dispuestos a poner sus capacidades y habilidades al servicio de la comunidad, además un 54,73 % que representa más de la mitad de los alumnos encuestados considera de igual manera que este aspecto es positivo y beneficioso para el desarrollo de la comunidad, pero no en un grado de compromiso total. Una pequeña parte de la muestra no estaría dispuesta pero esta porción no es representativa como para influir de manera contundente.

Pregunta N° 14

¿Piensa Ud. que es importante mantenerse informado de los principales acontecimientos internacionales, en los planos político, económico y social, así como también de la repercusión de estos en el contexto nacional?

Cuadro XVII. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 14

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	120	59,70
De Acuerdo	74	36,82
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	5	2,49
En desacuerdo	2	1,00
Muy en desacuerdo	0	0,00
Total	201	100,00

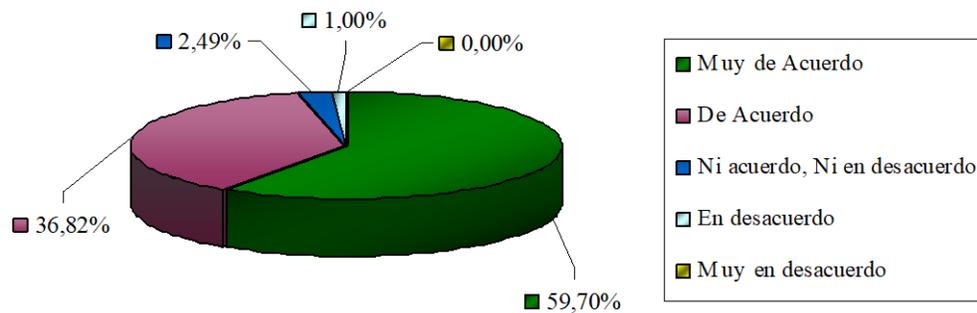


Gráfico XVII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 14

Esta pregunta se formuló con doble finalidad, en primer lugar para medir el grado de importancia que tiene para los alumnos el mantenerse informado de los principales acontecimientos internacionales y de la repercusión que estos pudieran tener en el contexto nacional, y en segundo lugar para medir la honestidad de los alumnos, esto se logra comparando los resultados obtenidos en esta pregunta con los resultados obtenidos en la pregunta número 12, que está estrechamente relacionada

con esta pregunta debido a que en ambas se hace hincapié en el hecho de mantenerse informado de los factores políticos, económicos y sociales que afectan a Venezuela.

Un alto porcentaje de los alumnos de informática gerencial, un 59,70 % para ser exactos consideran que es muy importante mantenerse informado de los acontecimientos internacionales, ya que les va a permitir establecer y analizar los efectos que estos pudieran tener en el contexto nacional. Con respecto a la honestidad, al realizar la comparación con los resultados de la pregunta N° 12 se puede decir que existe una gran diferencia en cuanto a lo respondido por los alumnos. A continuación se muestra un cuadro comparativo para observar mejor los resultados:

Cuadro XVIII. Cuadro comparativo de las preguntas 12 y 14.

Opciones	Pregunta		Variación	Proporción (%)
	14	12		
Muy de Acuerdo	120	50	70	34,83
De Acuerdo	74	107	33	16,42
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	5	36	31	15,42
En desacuerdo	2	8	6	2,99
Muy en desacuerdo	0	0	0	0,00
Total	201	201	140	69,65

Se puede observar la disparidad que existe entre una pregunta y otra para una misma categoría, lo que nos indica que los alumnos no tienen un criterio bien definido y que no responden de manera congruente con sus valores y creencias personales. La proporción de la variación se calculo tomando como base el total de alumnos encuestados.

Pregunta N° 15

¿Durante el desarrollo de sus estudios realizados, ha liderizado equipos de trabajo en investigaciones?

Cuadro XIX. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 15

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	48	23,88
De Acuerdo	97	48,26
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	39	19,40
En desacuerdo	12	5,97
Muy en desacuerdo	5	2,49
Total	201	100,00

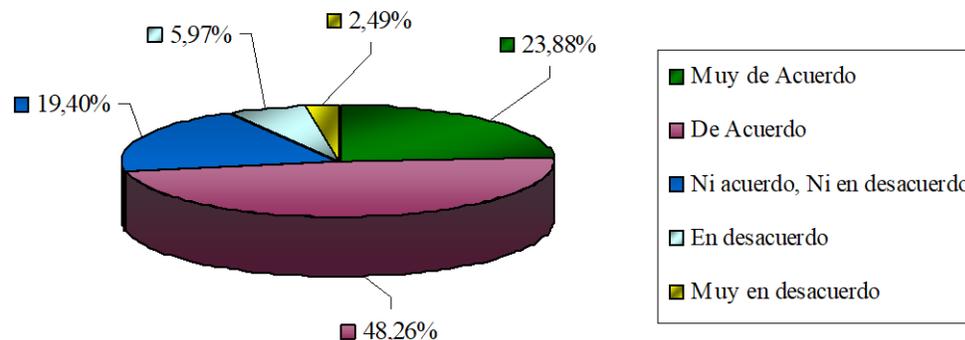


Gráfico XVIII. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 15

El objetivo principal de esta pregunta es ver hasta que punto los alumnos de informática gerencial han liderizado equipos de trabajo, lo que va a permitir identificar que parte de estos alumnos consideran que tienen habilidades para ser líderes. A continuación se muestra la grafica que representa las diferentes opiniones emitidas por los estudiantes:

Con base a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se puede observar que un 23,88 % de los alumnos encuestados han liderizado equipos de trabajo en la mayor parte de las actividades asignadas. Un 48,26 % de los alumnos consideran que han liderizado equipos de trabajo pero en un menor grado. Resumiendo lo anteriormente descrito se puede llegar a la conclusión que un gran numero de alumnos han liderizado equipos de trabajo, lo que pone en evidencia la capacidades de liderazgo de los estudiantes de informática gerencial.

Pregunta N° 16

¿Estaría Ud. de acuerdo con el establecimiento de programas de carácter permanente orientados a la formación de los estudiantes como líderes emprendedores?

Cuadro XX. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 16

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	108	53,73
De Acuerdo	69	34,33
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	12	5,97
En desacuerdo	7	3,48
Muy en desacuerdo	5	2,49
Total	201	100,00

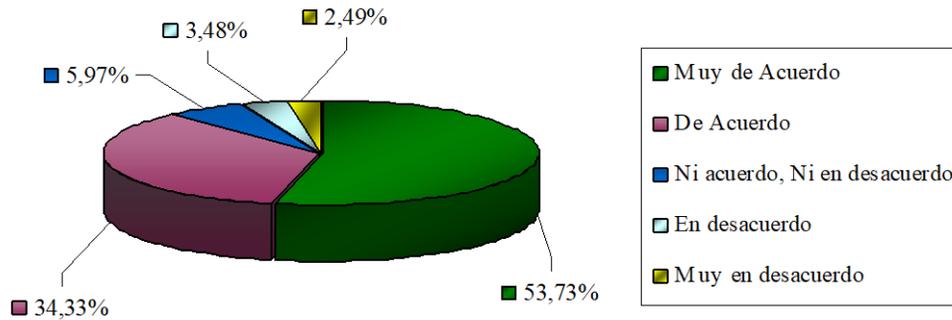


Grafico XIX. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 16

Es muy importante conocer la opinión de los alumnos acerca de que tan acuerdo estarían con el establecimiento de un programa de liderazgo. La respuesta a esta interrogante sirve de parámetro para medir el nivel de deseo de superación personal que tienen los estudiantes de informática gerencial.

Se puede observar que un 53,73% de los alumnos de informática gerencial están “Muy de Acuerdo” con el establecimiento de un programa de liderazgo, lo que indica que se preocupan por su desarrollo integral como profesionales y además por el mejoramiento del perfil del licenciado en administración mención informática gerencial, lo cual es un buen indicador de que los alumnos tienen un plan de vida definido, tomando en cuenta a su persona, la comunidad, al entorno natural y social.

Pregunta N° 17

¿Al cumplir con sus asignaciones académicas trata de lograr los objetivos exigidos y algo más?

Cuadro XXI. Distribución por alternativas de respuestas de los estudiantes encuestados para la pregunta N° 17

Opciones	N° de Alumnos	Proporción (%)
Muy de Acuerdo	110	54,73
De Acuerdo	76	37,81
Ni acuerdo, Ni en desacuerdo	14	6,97
En desacuerdo	1	0,50
Muy en desacuerdo	0	0,00
Total	201	100,00

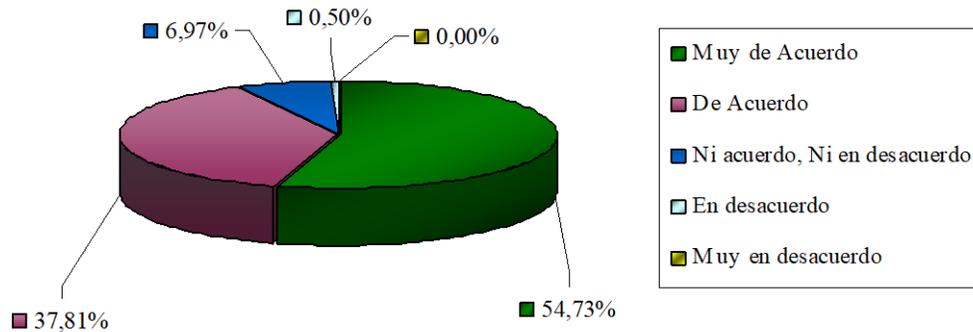


Gráfico XX. Distribución de las respuestas de la pregunta N° 17

Es importante que los alumnos estén en búsqueda constante del mejoramiento de todas las actividades que realizan y de cumplir cabalmente con dichas actividades, lo que va reflejar la responsabilidad y el estándar de exigencia que los estudiantes de informática gerencial tienen, lo que va a permitir tener una idea en que grado los alumnos cumplen con sus actividades y que tanto investigan para realizar las asignaciones académicas (entiéndase trabajos, investigaciones de clase, informes, etc.)

Con base a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se puede decir que un 54,73% de los alumnos consideran que al realizar sus asignaciones logran los objetivos establecidos y van un poco más allá buscando mejorar el contenido de la investigación. Además existe un 37,81% que de alguna forma también considera que logra los objetivos de la investigación, pero que en algunas ocasiones solo cumple con estos y no indaga un poco más en la investigación.

Capítulo IV

Propuesta

ASIGNATURA

Liderazgo Gerencial

Introducción

El mundo globalizado exige de las distintas universidades y casas de estudio superior cada vez más, profesionales capacitados para enfrentar los retos que se le imponen, bien sean de carácter profesional o personal. Por ello es importante que los alumnos de administración mención informática gerencial, no solo reciban conocimientos teóricos-prácticos relacionados con la administración, sino que se desarrolle integralmente como ser humano, que tengan valores claros y actitudes que den sustento a la calidad en todos los ámbitos de la vida.

Es importante considerar, que si lo que se pretende formar, son valores y actitudes, entonces éstos deben incluirse explícitamente en el currículum de la universidad y concretarse en el diseño de actividades que favorezcan dichos aprendizajes. Con base a toda la investigación realizada surge la propuesta de liderazgo gerencial como una asignatura diseñada y dirigida a los estudiantes de cuarto año informática gerencial, con la finalidad de elevar el nivel de profesionalismo de los alumnos, lo que les permita estar mejor preparados para incorporarse de manera protagónica en los procesos de innovación tecnológica y de globalización económica que estamos viviendo.

Justificación

El realizar la propuesta de incluir en el pensum de estudios la asignatura Liderazgo Gerencial para los alumnos de Informática Gerencial es un hecho de gran importancia, ya que esta propuesta incorpora una serie o conjunto de estrategias metodológicas de enseñanza, para que los estudiantes de dicha especialidad estén mejor preparados para enfrentar los retos gerenciales que impone el mundo globalizado en la gestión de las empresas en este siglo.

Cabe destacar que no se puede limitar la acción educativa a la simple transmisión de conocimientos teóricos, sino también que a través de estrategias metodológicas en forma práctica se le desarrollen nuevos conocimientos a los estudiantes que les permitan desempeñarse con mayor propiedad en el campo profesional. La propuesta esta diseñada de manera tal, que va a permitir desarrollar en los alumnos conocimientos, habilidades, actitudes y valores que son indispensables para desenvolverse con éxito en las organizaciones.

Fundamentación

Todo proceso de diseño o elaboración de un proyecto debe tener una base o fundamento que justifique su instrumentación en el corto, mediano o largo plazo, la propuesta de Liderazgo Gerencial como asignatura para los alumnos de Informática Gerencial se fundamenta en todos los aspectos teóricos-prácticos los cuales se pueden evidenciar en el desarrollo de la investigación y en los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los estudiantes de esta carrera.

Diagnóstico

Para poder emitir o dar un diagnóstico de las habilidades de liderazgo que tienen los alumnos, se tomo como referencia la información recabada de la aplicación de la encuesta a los alumnos de Informática Gerencial y con base a dichos resultados se puede decir lo siguiente:

- En cuanto a la capacidad para identificar y resolver problemas, se evaluaron dos aspectos como son: la toma de decisiones y el escuchar, respetar y tomar en cuenta la opinión de las demás personas. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que es una fortaleza que poseen los alumnos, ya que la gran mayoría considera que los aspectos mencionados anteriormente son de gran importancia.
- La creatividad e innovación son aspectos que los alumnos deben desarrollar ya que, los mismo son fundamentales en la formación de todo líder emprendedor. Después de analizar la información recabada de la aplicación de la encuesta se puede decir que es una debilidad que poseen los alumnos, ya que para evaluar este aspecto se realizaron dos preguntas y al comparar el resultado obtenido se puede concluir que son discordantes lo que implica que este concepto no es bien entendido por los alumnos.
- El trabajo en equipo es la forma más conveniente de trabajar, ya que es cuando realmente todas las personas involucradas en el proceso participan efectivamente. De acuerdo con la información obtenida de la aplicación de la encuesta se puede afirmar que los alumnos consideran que este aspecto es fundamental y por lo tanto puede decirse que es una fortaleza de los alumnos.

- Otro aspecto importante es la cultura de calidad, que no es otra cosa que realizar las actividades académicas haciendo el máximo uso posible de los recursos, buscando cumplir con los objetivos planteados. En otras palabras, ser eficiente y eficaz al desarrollar una actividad, ya que hoy en día las organizaciones trabajan a un ritmo acelerado lo que implica que el personal que labora en ella debe tener en cuenta que su trabajo representa tiempo y dinero que son los recursos más preciados aparte del propio recurso humano. Al analizar las respuestas de los ítems relacionados con la cultura de calidad se dedujo que aproximadamente más de la mitad de los alumnos consideran relevante este aspecto, pero es un aspecto que debe ser reforzado, ya que un porcentaje significativo de alumnos no lo consideran importante.
- El tener la capacidad intelectual que permita analizar una información desde varios puntos de vista, así como también la capacidad de discernir entre dos posturas y distinguir y analizar sus pros y sus contras para emitir una decisión es lo que se conoce como pensamiento crítico. Este aspecto es más que fundamental en la formación del líder y analizando la información obtenida de la encuesta se puede evidenciar que una parte de los alumnos tiene claro este aspecto, sin embargo debe ser reforzado ya que dicho grupo no representa la gran mayoría.

Objetivo General

Proponer a “Liderazgo Gerencial” como asignatura tendiente al desarrollo sistemático de habilidades, actitudes y valores de los alumnos de informática gerencial a nivel de liderazgo.

Objetivos Específicos

- Definir el contenido programático de la asignatura “Liderazgo Gerencial”.
- Involucrar efectivamente al cuerpo docente en el proceso de preparación y capacitación de los alumnos.
- Establecer un conjunto de estrategias que coadyuven al desarrollo de la asignatura “Liderazgo Gerencial”
- Generar líneas de investigación en el área de liderazgo gerencial.

Estrategias

- Establecer alianzas estratégicas con empresas del estado, con la finalidad de que los alumnos realicen actividades tomando como base principal para el desarrollo de dichas actividades problemas y situaciones que la empresa experimente realmente, para que le permita a los alumnos en primer lugar observar el ámbito laboral y en segundo lugar poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de sus estudios y de esta manera ganar experiencia.
- Fomentar el trabajo en equipo para el desarrollo de proyectos, para promover la integración y la participación efectiva de los alumnos durante la ejecución de dichos proyectos.
- Realizar actividades que fortalezcan e identifiquen a la asignatura de liderazgo gerencial como sello distintivo de la carrera de Administración mención Informática Gerencial.
- Promover el desarrollo de laboratorios vivenciales, en donde los alumnos con el uso de recursos tecnológicos (hardware, software y otros recursos) aporten soluciones viables a problemas o casos planteados por el docente, en donde el objetivo principal sea manejar situaciones reales que hayan ocurrido o estén ocurriendo en empresas venezolanas.
- Fomentar el establecimiento de líneas de investigación en cuanto a liderazgo gerencial se refiere.

Programación

Tema 1. El liderazgo

- Concepto
- Importancia
- Líder emprendedor. Concepto y características
- Teorías que explican el liderazgo:
 - Teoría de los rasgos
 - Teoría de la conducta.
 - Grid administrativo matriz gerencial.
 - Teorías situacionales
 - Teorías no situacionales

Ejercicios prácticos. Dinámicas de grupos

Tema 2. Bases del liderazgo.

- Valores y Actitudes. Definición, tipos.
- Valores y actitudes de un líder emprendedor.
- La experiencia laboral como pieza clave en el desarrollo de habilidades de liderazgo.
- La importancia de los conocimientos teóricos-prácticos para llegar a ejercer un liderazgo efectivo.
- Desarrollo de la infraestructura organizativa y su relación con los cambios que implica el liderazgo efectivo.
- Casos Prácticos.

Tema 3. Liderazgo y Visión.

- El liderazgo como herramienta para implementar cambios en la organización.
- La visión del cambio. Costo del cambio en términos de recursos financieros, humanos y tecnológicos.
- Roles y estructuras del liderazgo para el cambio.

- Liderazgo visionario.
- Casos Prácticos.

Tema 4. La oportunidad empresarial.

- La empresa y el desarrollo
- Riesgos del desarrollo.
- La cultura de apoyo al aprendizaje.
- Recursos empresariales
- Bases del desarrollo.
- Los grupos de talento.
- Responsabilidad para el proceso de desarrollo.
- Aprender de la experiencia.
- Casos Prácticos.

Tema 5. Liderazgo en Venezuela.

- Análisis y evaluación de las distintas situaciones o problemas que surgen en el país, como consecuencia de las políticas gubernamentales.
- Factores que influyen en desempeño de los líderes en Venezuela.
- Liderazgo emprendedor o emergente. Análisis de las nuevas tendencias en liderazgo que surgen en el país.
- Casos Prácticos. Caso Venezolano

Tema 6. Las Alianzas Estratégicas.

- Variedades de alianzas estratégicas
- Tipos de alianzas estratégicas.
- Fusiones de recursos.
- Motivos para una alianza estratégica.
- Alianzas estratégicas: éxitos, fracasos y límites.
- Casos Prácticos.

Estrategias metodológicas para el desarrollo de la asignatura.

- Para el efectivo desarrollo de la asignatura el docente debe instar a los alumnos a realizar ejercicios prácticos relacionados con cada uno de los temas adaptando los mismos al contexto venezolano.
- Fomentar el trabajo en equipo, buscando la integración y la participación efectiva de los alumnos en la resolución de problemas.
- Realizar evaluaciones continuas de las actividades realizadas con el fin de juzgar la capacidad investigativa, el pensamiento crítico y la responsabilidad de los alumnos.
- Establecer actividades prácticas que refuercen las investigaciones y trabajos realizados en clase.

Factibilidad de la propuesta

Académica

La educación es un proceso de constante adaptación, en donde los cambios que impone el desarrollo obligan a las universidades a ampliar y mejorar las asignaturas y las carreras que imparte, por lo tanto, se considera que existe factibilidad académica en la propuesta presentada, ya que la Universidad Católica del Táchira como institución de educación superior debe estar en una constante búsqueda por mejorar la calidad de sus egresados. Cabe destacar que el liderazgo es aspecto fundamental que la universidad debe promover entre sus alumnos, con el fin de formar gerentes capaces de afrontar efectivamente y con criterio técnico las diferentes situaciones que diariamente se suceden en el acontecer empresarial.

Económica-Financiera

Se parte del principio de que toda modificación o mejoramiento requiere de una inversión de capital financiero. La Universidad Católica del Táchira como institución de educación superior privada debe encontrar los medios para conseguir los recursos financieros que los ayuden al desarrollo de los proyectos que en ella se llevan a cabo, por lo tanto se puede decir que existe la factibilidad económica-financiera. También debe tomar en cuenta la inversión que debe realizarse en cuanto a personal docente para que imparta la asignatura así como los recursos tecnológicos que sean necesarios para lograr con éxito los objetivos de la asignatura.

Legal

La Ley de Universidades, en su artículo n° 9 contempla la posibilidad de revisar, ampliar, modificar, mejorar y adaptar los pensum de estudios de las diferentes

carreras que se dictan, en busca de lograr mejores profesionales acordes con las necesidades y exigencias de la sociedad para la cual sirven.

Técnica

En relación a este aspecto la Universidad Católica del Táchira como institución educativa, debe mantenerse al tanto de los avances tecnológicos para brindar a sus alumnos la posibilidad de ser mas competitivos en el mercado laboral, en cuanto al manejo y uso de tecnologías se refiere. La factibilidad técnica existe en la presente propuesta ya que la universidad cuenta con los equipos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas y a su vez con la disposición de adquirir otras herramientas tales como software que coadyuven al desarrollo y mejor capacitación de sus alumnos.

Instrumentación de la Propuesta

Para la instrumentación y puesta en práctica de la propuesta se sugiere:

- Que sea sometida a consideración del Consejo de Facultad para su revisión, análisis y toma de decisión al respecto.
- Una vez aprobada la propuesta por el Consejo de Facultad, que ésta sea sometida a la aprobación del Consejo Universitario.
- Una vez aprobada la propuesta por las instancias universitarias se debe:
- Implantar el dictado de la asignatura con profesores especialistas y que tengan experiencia práctica en labores de liderazgo.
- Evaluar en forma periódica a los estudiantes para evidenciar el avance en el conocimiento de la asignatura.
- Propiciar una investigación comparativa entre los alumnos de un grupo anterior y un grupo que haya cursado dicha asignatura
- Evaluar resultados y establecer correctivos si fuese necesario.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación se determino la necesidad de que la Universidad Católica del Táchira incluya en el programa de estudio de los alumnos que cursen cuarto año de informática gerencial la signatura Liderazgo Gerencial como herramienta útil para la formación profesional de los mismos.

Se identificaron los valores que tienen los estudiantes de informática gerencial mediante la aplicación y posterior análisis de la encuesta, lo que permite evidenciar que es necesario la implantación de una asignatura que coadyuve a la formación de dichos alumnos en materia de liderazgo, la cual cumple una función importante en el desarrollo profesional de los mismos.

Se realizo un análisis estratégico de las habilidades de liderazgo que poseen los alumnos a través de la matriz FODA y por medio de este análisis se pudo conocer que los estudiantes reconocen sus capacidades y habilidades en cuanto a liderazgo se refiere, lo que permite verificar el nivel académico en dicha materia.

Se conoció que gran parte de los estudiantes de informática gerencial de la Universidad Católica del Táchira poseen habilidades de liderazgo que les permite ser competitivos en cierta medida, debido a que al realizar un diagnostico de las habilidades que poseen se determino que es necesario la implantación de la asignatura Liderazgo Gerencial la cual tiene por objetivo principal reforzar las habilidades que poseen los estudiantes, así como también fomentar nuevas habilidades.

RECOMENDACIONES

Después de realizado el estudio se determino la carencia de una asignatura relacionada con el liderazgo, el cual debe considerarse importante en el perfil profesional que debe poseer todo egresado de la Universidad Católica del Táchira en el área de informática gerencial, es por ello que se recomienda que el consejo de facultad de ciencias económicas y sociales tome en consideración la inserción de la asignatura Liderazgo Gerencial dentro del programa de estudio del área mencionada anteriormente.

Previo análisis de las habilidades de liderazgo de los estudiantes por medio de la matriz FODA se determino que es factible colocar la asignatura Liderazgo Gerencial a nivel de cuarto año, ya que en el mismo es donde verdaderamente se define la especialidad y los alumnos se desarrollan aun más como profesionales. En la propuesta se estableció un contenido programático para dicha asignatura, la cual cumple con los requerimientos necesarios para el desarrollo de alumnos de informática gerencial como lideres emprendedores.

Referencias Bibliográficas

- Bennis, W. y B. Nanus. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Editorial Norma. México 1991.
- Brooke, Michael; Mills William. El Ejecutivo Visionario. Planeación estratégica para los líderes de los nuevos negocios. Mc Graw Hill. Colombia 2000.
- Cane, Sheila. Como triunfar a través de las personas. Mc Graw Hill. Colombia 1997.
- Celis, C.; Maria T. Hernández C.; Morayma Y. El comportamiento Organizacional. Un enfoque Teórico-Practico en el Contexto Venezolano. Universidad de Carabobo. Valencia 2000.
- Flores G, Luis. Planificación y formulación de proyectos educativos. Universidad Nacional Abierta. Caracas 1995.
- Gordon , Judith R. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México 1997. Quinta Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Mexico 1992.
- McCall Jr. Morgan; Lombardo, Michael; Morrison, Ann. Gerencia exitosa. Legis Fondo editorial. Bogota – Colombia. 1991.
- Robbins P. Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Pearson. México 1998. Octava Edición.
- Rosenberg, J. M. Diccionario de administración y finanzas. Editorial Océano / Centrum. España 1999.
- Sabino, Carlos. Como hacer una tesis. Editorial Panapo. Caracas 1987.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva. Mc Graw Hill. México 1999.
- Revista Gerente. Numero 179. Enero 2002. Caracas-Venezuela.
- <http://www.slp.ítems.mx/index.html> (Consulta 23 de Noviembre de 2.002).
- <http://www.monografías.com> (Consulta 23 de Noviembre de 2.002).

- <http://www.google.com> (Buscador).
- <http://www.cesu.unam.mx/iresie/revistas/cee/R-97/R1-2-97/WEB%20R1-2-97/08inf1.htm> (Consulta 08 de Junio de 2.003)
- <http://www.nalejandria.com/akademeia/gmc/04EDU.htm> (Consulta 08 de Junio de 2.003)
- <http://www.her.itesm.mx/enteratec/page12.html> (Consulta 08 de Junio de 2.003)