

Liderazgo organizacional para la optimización del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa GÉNICA C.A.

Magyuri Paz¹
William González²
Hebandreyna González³

Organizational leadership for the optimization of the work performance of the administrative staff of the company GÉNICA C.A.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo organizacional, desempeño, laboral, personal administrativo.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo organizacional para la optimización del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa GÉNICA C.A. Al respecto, se fundamentó en el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo. En cuanto al tipo de estudio, este fue descriptivo y el diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por 16 trabajadores de la empresa GÉNICA. A estos se les aplicó una escala tipo Likert, con cinco alternativas de respuestas: siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N). El instrumento fue validado por tres expertos, además, se aplicó una prueba piloto para determinar la confiabilidad, la cual fue mayor de 0,70 según el Coeficiente de Alfa de Cronbach. De manera general se concluye que el desempeño de los trabajadores es positivo desde los diferentes aspectos estudiados, sin embargo, en algunas áreas con la puntualidad y adaptabilidad, hay un pequeño grupo de individuos que presentan deficiencias, por lo tanto, es necesario tomar medidas correctoras a tiempo, porque una impuntualidad en la empresa puede significar la paralización del proceso. Ahora, tomando en cuenta las características del liderazgo y el tipo, se puede acotar que siendo el estilo autoritario el relevante, puede existir alguna incidencia negativa en los miembros de la organización, por tanto, se recomienda la aplicación de estrategias para adaptar el tipo de liderazgo a nuevos esquemas de dirección.

KEYWORDS

Organizational leadership, performance, labor, administrative personnel.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the organizational leadership for the optimization of the work performance of the administrative personnel of the company GÉNICA C.A. In this regard, it was based on the positivist paradigm and the quantitative approach. Regarding the type of study, this was descriptive and the field design was not experimental. The population consisted of 16 workers of the GÉNICA company. To these, a Likert scale was applied, with five alternative answers: always (S), almost always (CS), sometimes (AV), almost never (CN) and never (N). The instrument was validated by three experts, in addition, a pilot test was applied to determine the reliability, which was greater than 0.70 according to the Cronbach's Alpha Coefficient. In general, it is concluded that the performance of workers is positive from the different aspects studied, however, in some areas with punctuality and adaptability, there is a small group of individuals that have deficiencies, therefore, it is necessary to take corrective measures in time, because unpunctuality in the company can mean the paralysis of the process. Now, taking into account the characteristics of leadership and type, it can be noted that the authoritarian style being the relevant, there may be some negative impact on the members of the organization, therefore, it is recommended to apply strategies to adapt the type of leadership to new management schemes.

¹Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias. Magister en Gerencia de Empresas Agropecuarias. Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum", Santa Bárbara de Zulia, Venezuela. Correo electrónico: magyurialejandra@hotmail.com. ²Licenciado de Administración de Empresas Agropecuarias. Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor del Programa de Formación de Grado de Administración de Empresas Agropecuarias. Profesor invitado de los programas de postgrado de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum". Correo electrónico: wdejesusgg@gmail.com. ³Ingeniero de la Producción Agropecuaria. Magister en Horticultura mención Fruticultura. Doctora en Ciencias Agrarias. Profesora del Programa de Formación de Grado de Ingeniería de la Producción Agropecuaria. Profesora invitada de los programas de postgrado de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Dr. Jesús María Semprum". Correo electrónico: hebandreyna@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales, enfrentan contextos empresariales cada vez más complejos, desde la perspectiva externa, por los cambios constantes de los mercados, hasta internamente, debido a las dificultades en el manejo del personal. Al respecto, Pérez (2012), señala, “las organizaciones requieren de gerentes competitivos e innovadores, que enfoquen la gerencia como el arte de manejar recursos, orientarlos al logro de objetivos estratégicos”, (p. 78). Para ello, es importante que los gerentes desarrollen habilidades de liderazgo, por tanto, estos deben contar con un alto nivel de formación humana y profesional. En este sentido, Indriago (2010), plantea que los nuevos paradigmas gerenciales ubican a las personas como el factor más importante en el desarrollo de las organizaciones, de allí que en un mundo cada vez más globalizado la clave para que una empresa sea exitosa se fundamenta en el desempeño de su personal.

Siguiendo el orden, cabe señalar lo planteado por Piñango y Monteferrante (2007), para quienes, “sí las organizaciones funcionaran como aparatos, la gerencia sería una tarea muy sencilla: todo lo programado se realizaría, los objetivos se cumplirían, no existirían los conflictos entre personas, ni tampoco la corrupción o los cumplimientos de los compromisos” (p. 37). Por esto, es importante que los gerentes cuenten con habilidades especiales en el manejo de personal, que desarrollen un liderazgo capaz de guiar a sus seguidores, en este caso, los trabajadores, hacia un mejor desempeño.

Sobre lo expresado, es necesario aclarar que hay una diferencia entre ser gerente o jefe, a ser líder. Hunt, (2010), señala, “el liderazgo no debe confundirse con dirección o gerencia” (p.320), porque un gerente puede no ser un líder o un trabajador puede ser un líder, sin tener cargos de supervisión. Al respecto, Newstrom (2007), el liderazgo organizacional, “es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos” (p. 159), por tanto, el desempeño de los trabajadores es motivado por líderes, lo que obliga a los gerentes asumir los roles respectivos.

Todo esto, desde la perspectiva axiológica indica un contexto ideal, sin embargo, en la realidad se puede presentar otras realidades, las cuales son el producto de un ambiente social y político que afecta el desempeño de la organización, pero también el de los trabajadores. Para Caballero y García (2008), el desempeño laboral se puede definir como “aque-

llas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (p. 290). Por tanto, el cumplimiento de los objetivos organizacionales depende del desempeño de sus trabajadores.

Tales señalamientos permiten suponer que el éxito organizacional, depende de un buen desempeño laboral y esta a su vez se ve influido por el liderazgo ejercido de parte de los gerentes y supervisores, en consecuencia, los problemas que se pueden presentar en relación al desempeño de los trabajadores afecta toda la empresa, en cada uno de sus espacios productivos y administrativos. En este sentido, se presenta el caso de la empresa GÉNICA, C.A., la cual se encuentra ubicada en la población de Santa Bárbara de Zulia. En esta, se presenta una situación que permite percibir la ocurrencia de una problemática relacionada con el liderazgo y el desempeño laboral, específicamente en el área administrativa.

De lo anteriormente expuesto, cabe destacar que este personal administrativo refleja actitudes de desgano al momento de ejecutar sus funciones, disminuyendo los volúmenes de tareas realizadas, por lo tanto, se produce retardo en la entrega de sus asignaciones diarias. Además del incumplimiento de algunas normas, como la hora de llegada, afectando el inicio de las actividades de los grupos de trabajo y con ello todo el proceso de producción y administrativo. Es importante aclarar que las actividades administrativas guardan relación estrecha con el proceso productivo, por lo tanto, alguna dificultad que se presente en algunas de las sus oficinas, puede paralizar dicho proceso, por la falta de asignación de insumos, de equipos de protección para los obreros, una planificación equívoca sobre alguna meta a conseguir, en fin, aspectos que se manejan en el área de administración o contaduría, pero que incide directamente en el desempeño de los equipos de producción.

Lo expresado, es reflejo de una problemática, la cual puede tener diferentes causas, unas externas, como las dificultades para conseguir y cancelar el transporte, el estrés y la frustración producto del contexto socio económico. Pero también hay causas internas, como la gestión del liderazgo, tal vez, las características de los líderes son contrarias al deber ser de las interrelaciones en el ambiente de trabajo, causando malestar en el personal. Tales circunstancias, motivaron esta esta investigación, que tiene como objetivo analizar el liderazgo organizacional para la optimización del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa GÉNICA C.A.

DESARROLLO

Liderazgo

En relación a las bases teóricas, Evans y Lindsay (2008), afirman que liderazgo “es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p. 23). Tomando en cuenta la definición anterior, se puede decir que el liderazgo no es más que la capacidad de influir de un sujeto sobre un grupo de seguidores, unificándolos en la consecución de objetivos comunes. Al respecto, Hughes, Ginnett, y Curphy (2007), plantean que los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, lo que implica la capacidad de incidir sobre el desempeño de los demás.

Características del liderazgo

El liderazgo presenta diferentes características, estas van a variar de acuerdo al enfoque de estudio y la teoría que se asuma, en este sentido, se asume para este caso, el enfoque de Cornejo (2010), este considera que el rol del líder debe ir más allá del simple guía hacia objetivos comunes, también debe buscar el cambio del individuo para que asuma un papel protagónico en los cambios de contexto, cultural, económico y social. Desde esta perspectiva, el autor (ob. Cit.) hace mención de algunas características, como la confianza, esta “le permite al líder conquistar a sus seguidores ya sea a través de sus palabras o acciones, debido a la credibilidad que se gana entre ellos” (p. 116), cabe destacar que la confianza es determinante para generar el nexo entre el líder y los seguidores, porque estos últimos ven en su líder, el ejemplo a seguir, para alcanzar sus objetivos, no solo personales, sino organizacionales.

Otra característica es la comunicación, esta para Medrano (2010), la define como “un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información” (p. 22); en relación a esto la comunicación puede considerarse como un proceso de interrelación entre dos o más personas. Para Newstrom (2007), si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden comunicar sus necesidades y sentimientos a

otros, por tanto, el rol del líder no se puede asumir, porque sus seguidores no obtienen las indicaciones y directrices sobre decisiones importantes.

Además de las características señaladas, es la creatividad, para Cornejo (2010), es “la capacidad para hacer las cosas nuevas y valiosas como la forma de encontrar mejoras para hacerlas”. Este autor afirma que “para ser creativo verdaderamente hay que crear dos veces, primero en la mente y después en la realidad” (p. 126). En este sentido, la creatividad se entiende como el hacer cosas nuevas y hacerlas bien, es buscar nuevas opciones, oportunidades, maneras de conseguir objetivos planteados.

Por último, pero no menos importante, está el aprendizaje, el cual para Cornejo (2010), “el aprendizaje es la adquisición y puntos de vista fijos, así como las reglas para encarar situaciones conocidas y repetitivas lo cual aumenta nuestra habilidad en la solución de problemas” (p. 131), por lo tanto, el aprendizaje se fundamenta en el desarrollo de habilidades, en consecuencia, es importante que el líder, constantemente se esté preparando.

Tipos de liderazgo

Existen diferentes tipologías sobre el liderazgo, sin embargo, para esta investigación, tomando en cuenta que se refiere a una empresa de gran tamaño con diferentes departamentos y personal, se selecciona la clasificación señalada por Veciana (2002), donde se destacan el estilo de mando autoritario, basado en las relaciones humanas y dirección participativa. A continuación se describen cada uno de ellos:

El estilo de liderazgo autoritario, tiene como aspecto principal, la preocupación por las tareas, en este sentido, Veciana (2002), plantea; “el gerente se preocupa principalmente por la tarea, poco le importa las relaciones con las personas que están involucradas con el proceso productivo” (p. 23). Esto va acompañado de otros aspectos, como la noción del gerente sobre la naturaleza humana, la cual es negativa, por tanto, su percepción en relación al desempeño de los trabajadores es negativa. Para los gerentes autoritarios los conflictos no son aconsejables para la organización, estos consideran que siempre el efecto es desfavorable. Además, hay una imagen pesimista sobre los conflictos, para el autor (ob. cit.), los gerentes piensan que produce una discusión, se generan conflictos y esto no es bueno para el mantenimiento de su autoridad.

El segundo estilo es el basado en las relaciones humanas, para Veciana (2002), este “estilo tiene como característica que la orientación del jefe es al personal y a la relaciones. Tiene su origen en la escuela de las

relaciones humanas" (p. 25). En este sentido, se visualiza que las relaciones humanas se fundamentan en que los integrantes de la organización se sientan parte útil e importante de esta. En este tipo de liderazgo, al contrario del autoritario, el jefe se preocupa más por los aspectos relacionados con los sentimientos y actitudes de los seguidores que por las tareas. Quienes sostienen esta teoría consideran que de esta manera los seguidores se sentirán más motivados a llevar a cabo sus tareas y con ello se alcanzan mejores resultados.

El tercer tipo de liderazgo es el participativo, este según Veciana (2002), reúne aspectos de los dos antes mencionados, debido a que el líder consigue un equilibrio entre su preocupación por las tareas y las personas, estas asumen un rol participativo. En este sentido, el autor (ob. cit.), señala "El líder se preocupa tanto por la tarea como por la persona, actuando en el marco de una dirección participativa. (p. 27). Tomando en cuenta lo señalado en el párrafo anterior, se puede decir que el líder participativo tiene una visión de la naturaleza humana positiva, pero esta, debe estar regida por la participación de los sujetos es los aspectos relevantes en los grupos en los que forman parte.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral se puede definir de diferentes maneras según los autores, sin embargo, estos convergen en puntos clave, por lo tanto, a continuación se mencionan algunas definiciones, para luego conceptualizar el desempeño laboral. Por su parte, Chiavenato (2003), señala que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral" (p. 236). En este sentido, el desempeño organizacional según Caballero y García (2008), lo definen como "aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa" (p. 290). Desde esta perspectiva, el desempeño laboral, se refiere a todas las acciones que los trabajadores realizan en la empresa, en función de los objetivos plasmados.

En este orden, se menciona la definición para Bóhórquez (2007), según la cual, el desempeño laboral es el "nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado" (p. 216). En este sentido, el desempeño laboral dependerá del comportamiento y

también de los resultados obtenidos por parte de los trabajadores.

Factores del Desempeño Laboral

El desempeño laboral, tiene varios factores que inciden en este, al respecto, Davis y Newstrom (2003), estos son de naturaleza actitudinal, los cuales se centran en rasgos, conductas y comportamiento que asume el individuo en el desempeño del puesto, entre los cuales se mencionan los siguientes: la adaptabilidad, para los autores (ob. cit.), es "un fenómeno que corresponde a las transiciones eficaces entre el organismo y su ambiente, que facilita la supervivencia de aquel" (p. 127), esto ocurre en un contexto social y se manifiesta en las habilidades de los sujetos para incorporarse de manera práctica al cambio que dicho contexto puede experimentar.

Otro factor es la puntualidad, está según Davis y Newstrom (2003), es "una condición inherente a la función que le fue asignada, por esta razón, es un deber cumplir con el horario de trabajo" (p. 128), desde este punto de vista, para que se alcancen los objetivos planteados es necesario que cada trabajador cumpla con su horario. Seguidamente se puede mencionar la responsabilidad, la cual implica el cumplimiento con las actividades y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo, de ello depende que la empresa funcione coordinadamente en cada uno de sus departamentos, cuando algunos de los integrantes de esta, deja de ser responsable, los resultados se a su equipo, su departamento y a toda la empresa.

Además de los factores señalados, está la cantidad de trabajo y la calidad. El primero se relaciona con el volumen de asignaciones a cumplir en su puesto de trabajo, mientras que el segundo, implica la presentación, precisión, realización con nitidez del trabajo y seguridad del producto o servicio, por lo cual, es importante destacar que el rendimiento del empleado es resultado de un sistema de evaluación.

Competencias Técnicas

Para Hay Group (1996), las competencias técnicas "son la sumatoria de un conjunto de conocimientos, habilidades destrezas y roles que están asociados a un área funcional, especialidad o disciplina técnica y que son necesarias para realizar a cabalidad los procesos de trabajo que éstas involucran" (p. 26). Estas guardan relación con los aspectos de que dispone el trabajador para realizar un buen desempeño. Una de estas competencias es el conocimiento, para el autor (ob. cit.), plantea que este guarda relación con el nivel técnico o de experiencia que tiene una persona

en su puesto de trabajo, realizando las tareas diarias, sobre la manera de realizar la rutina de una forma correcta, sin cometer errores, en casos de cambios de estructuras físicas, equipos, procedimientos, es importante que dicho trabajador sea capacitado, de manera contraria no se puede evaluar su conocimiento.

La segunda competencia es la habilidad, para Hay Group (1996), las habilidades, trata de las aptitudes intelectuales que han sido aprendidas por el individuo hasta el grado de poder ejecutar con rapidez y esmero su labor diaria, estas van a determinar la efectividad y eficiencia del trabajo, porque mide el tiempo y la manera como dicho trabajador ejecuta sus funciones para el logro de las metas propuestas.

En tercer lugar está la destreza, la cual según el autor (ob. cit.), la destreza a diferencia del conocimiento y la habilidad, trata de la facilidad motriz y precisión en la ejecución de los actos que requieran rendimiento manual. Porque un trabajador puede tener el conocimiento sobre el software administrativo y contable, la habilidad en el manejo de los diferentes comandos a ejecutar, pero necesita las destrezas al momento de manipular el teclado.

En cuarto lugar se presentan los roles, para Hay Group (1996), los roles son las funciones, papeles o actividades que corresponden a la labor de un individuo. Cada trabajador tiene una función en la empresa, un papel que desempeñar, por tanto; una de las competencias técnicas con las cuales debe contar se enfoca en la manera en que este asume dichos roles y como se adapta a ellos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Naturaleza de la investigación

La investigación se fundamentó en el paradigma positivista, bajo el enfoque cuantitativo, para Palella y Martíns (2006), las investigaciones planteadas bajo el enfoque cuantitativo se fundamentan sobre la concepción positivista, donde se da una separación entre el objeto y el sujeto de estudio, no se establece posiciones subjetivas, los resultados están determinados por los datos observados durante el proceso investigativo, por tanto, alguna apreciación personal, puede desvirtuar la realidad observada. En las investigaciones de naturaleza cuantitativa, la percepción sobre la realidad se fundamenta en los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento respectivo.

Tipo y diseño de la investigación

La investigación fue de tipo descriptiva, la cual según Hurtado (2007), "en este tipo de investigación

el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características" (p. 101). Respecto al diseño, en el estudio se empleó el de campo no experimental, definido por Balestrini (2006), como la investigación "donde se observa los hechos estudiados según como se manifiesten en su estado natural" (p. 56).

Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), "la población como un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones", (p. 204). En este caso, la población estuvo conformada por los 16 empleados que laboran en el área administrativa de la empresa GÉNICA. CA. En este caso se aplicó el concepto de población de tipo censal, donde todos los sujetos son tomados en cuenta, por tanto, no se toma muestra.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada para la recolección de los datos fue la encuesta, a objeto de requerir la información necesaria de un grupo socialmente significativo acerca del problema en estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, extraer las conclusiones que correspondan con los datos recogidos. García (2002), la define como "el proceso operativo que consiste en obtener y registrar organizadamente la información" (p.78). En este sentido, la encuesta es aconsejable en estos casos de investigación donde se pretende conocer aspectos relacionados con las actitudes de los actores. En cuanto al instrumento de recolección de datos, se hizo uso de una escala Tipo Likert con cinco (5) alternativas de respuesta; Siempre (S), Casi siempre (CS), A veces (AV), Casi nunca (CN), Nunca (N).

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, es decir, es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). En este sentido, para la validación del instrumento, se entregó un expediente con los datos de la investigación y el instrumento a tres expertos en el área de desempeño laboral, liderazgo y metodología de la investigación. Luego estos, procedieron a validarlo y autorizar para su aplicación.

La confiabilidad según Hurtado (2007), "se refiere al grado en que la aplicación repetida del instru-

mento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado" (p. 438). El criterio que se utilizó para determinar la confiabilidad es el Coeficiente de Alfa de Cronbach, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003), es aquel que:

...requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 242)

Este criterio se aplicó para garantizar que los resultados obtenidos de la muestra sean representativos de la población, y el resultado de la confiabilidad aplicada, fue un Coeficiente mayor de 0,70, el cual se interpreta como un instrumento confiable.

Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Después de recabar la información, se analizaron los resultados de acuerdo a una técnica cuantitativa a partir de la estadística descriptiva que según Cadenas (2010), "implica la abstracción de varias propiedades de conjuntos de observaciones, mediante el empleo de métodos gráficos, tabulares o numéricos" (p. 28). Entre estas están la frecuencia relativa con que se dan varios valores en la observación, la noción de un valor típico o usual, la cantidad de variabilidad en un conjunto de datos observados.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el cuadro 1, se presentan los resultados de la dimensión características del liderazgo, la cual cuenta con cuatro indicadores. En este sentido, se busca diagnosticar las características del liderazgo del personal administrativo de la empresa GÉNICA, C.A. En el indicador uno, se observa que existe confianza en los integrantes del área administrativa, debido a que el 50% de estos siempre confía en su jefe inmediato y el otro 50% casi siempre confía. Además, el 50% siempre confía y el mismo porcentaje casi siempre, confía en las decisiones de la gerencia de la empresa. En los mismos términos, el 43,75% siempre confía en los compañeros de trabajo, mientras el 56,25% casi siempre confía en estos.

En el indicador comunicación, se presenta un contexto en el cual estas fluyen de manera positiva. Esto

tomando en cuenta que el 62,50% de los encuestados siempre se comunica fácilmente con sus jefes, el 25% siempre y solamente un 12,50% respondió a veces. Además, el 56,25% considera que siempre su jefe le comunica sobre el desempeño de la empresa y el 43,75% cree que casi siempre ocurre esto. Así mismo, el 56,75% opina que casi siempre hay buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, mientras el 43,75% señaló que siempre lo hacen.

Otro aspecto característico del liderazgo es la creatividad, sobre lo cual, el 37,50% de los empleados considera que casi siempre la gerencia de la empresa, incorpora innovadoras maneras de trabajar, para el 25% siempre ocurre, mientras para el 31,25% solo a veces se incorporan dichas formas de trabajo y el 6,25% respondió casi nunca. En este orden, el 56,25% considera que su jefe inmediato casi siempre es creativo, mientras el 25% señaló, siempre lo es, pero el 18,75% contestó a veces. En el ítem siguiente, el 37,50% considera que siempre la gerencia aplica esquemas de trabajo novedosos, lo cual fue ratificado por el 31,25% quienes respondieron casi siempre, mientras el 25% señaló a veces y el 6,25% casi nunca.

Siguiendo la temática sobre las características del liderazgo, se encuentra el aprendizaje como una de estas, al respecto, el 37,50% de los empleados administrativos contestó siempre y el 25% casi siempre, la gerencia motiva su aprendizaje. Por otra parte, el 31,25% señaló a veces y el 6,25% casi nunca ocurre dicha motivación. En este orden, para el 43,75% siempre aprende de las acciones de la gerencia y el 37,50% casi siempre lo hace, mientras el 18,75% solo a veces lo hace. Así en el tercer ítem, el 50% de los encuestados manifestaron casi siempre en la empresa se desarrollan programas de capacitación y el 12,50% respondió siempre, mientras el 12,50% indicó a veces y el 25% casi nunca.

Cuadro 1. Características del liderazgo

	S %	CS %	AV %	CN %	N %
Indicador: Confianza					
01 Confía en su jefe inmediato	50	50			
02 Confía en las decisiones de la gerencia de la empresa	50	50			
03 Existe confianza entre los compañeros de trabajo	43,75	56,25			
Indicador: Comunicación					
04 Se comunicación fácilmente con sus jefes	62,50	25	12,50		
05 Su jefe le comunica sobre el desempeño de la empresa	56,25	43,75			
06 Hay buena comunicación entre sus compañeros de trabajo	43,75	56,75			
Indicador: Creatividad					
07 La gerencia, incorpora innovadoras maneras de trabajar.	25	37,50	31,25	6,25	
08 Su jefe inmediato es creativo	25	56,25	18,75		
09 La gerencia aplica esquemas de trabajo novedosos	37,50	31,25	25	6,25	
Indicador: Aprendizaje					
10 La gerencia motiva su aprendizaje	37,50	25	31,25	6,25	
11 Aprende de las acciones de la gerencia	43,75	37,50	18,75		
12 En la empresa se desarrollan programas de capacitación	12,50	50	12,50	25	

Leyenda: %: Frecuencia relativa.

En relación a la confianza como una características del liderazgo, Covey (2009), “es cuando transmite a los demás su valía y potencial de un modo tan claro que se sienten inspirados para verlos ellos mismos en su interior” (p. 65), por lo tanto, los resultados descritos en el párrafo anterior dejan ver un sentimiento de inspiración de los miembros dl área administrativa, no solo en sus jefes, también en sus compañeros, siendo esto un aspecto positivo para el desempeño laboral de cada trabajador.

La comunicación, según Fernández (2012), la define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio” (p. 4). Esto le permite a las diferentes áreas coordinar el trabajo, así como la sincronización entre los compañeros para llevar a cabo las tareas asignadas, todo esto bajo un liderazgo que motive tales comunicaciones.

En este sentido, los resultados observados muestran un aspecto positivo en la empresa estudiada, referente a la comunicación como característica del liderazgo, porque existe una trasmisión asertiva de los mensajes entre los compañeros y estos para con los jefes, de allí que la posibilidad de cometer errores se disminuya, debido a que la información fluye de manera rápida entre los diferentes sectores o áreas involucradas en el proceso productivo.

Para Cornejo (2010), la creatividad es “la capacidad para hacer las cosas nuevas y valiosas como la forma de encontrar mejorías para hacerlas”. Este autor afirma que “para ser creativo verdaderamente hay que crear dos veces, primero en la mente y después en la realidad” (p. 126). Desde esta perspectiva, la creatividad genera motivación en los trabajadores, de allí la relevancia para el desempeño laboral.

Tomando en cuenta estos señalamientos teóricos y compararlos con los resultados observados en el cuadro 1 se puede inferir que en la empresa Génica, los empleados coinciden en la presencia de aspectos característicos de creatividad en los líderes, por lo tanto, se puede considerar como un aspecto que incide de manera positiva en el desempeño laboral.

En relación a la característica de liderazgo denominada aprendizaje, Cornejo (2010), señala, “es la adquisición y puntos de vista fijos, así como las reglas para encarar situaciones conocidas y repetitivas lo cual aumenta nuestra habilidad en la solución de problemas” (p. 131), por lo tanto, el aprendizaje se fundamenta en el desarrollo de habilidades, en consecuencia, es importante que el líder, constantemente se esté preparando, aprendiendo cosas nuevas, formas diferentes de actuar.

Desde la perspectiva anterior, es necesario acotar la relevancia de que los lideres sean capaces de

gestionar aprendizaje en los seguidores, lo cual, de acuerdo a los resultados observados en el gráfico anterior, ocurre en la empresa estudiada, porque los empleados tiene la percepción que la gerencia le motiva para aprender, además, se desarrollan programas de capacitación, aunque un porcentaje pequeño tal vez está fuera de estos beneficios, por esto, se debe tomar en cuenta dicho aspectos para mejorar.

En el cuadro 2, se describen los datos recabados sobre la dimensión tipo de liderazgo, al respecto, en el indicador autoritario, se observa como el 50% respondió siempre y el 43,75% casi siempre, su jefe inmediato se preocupa principalmente por las tareas que debe cumplir, solo el 6,25% señaló, a veces. Seguidamente, el 43,75% contestó siempre y otro 43,75% casi siempre, su jefe delega a los subordinados algunas funciones, mientras el 12,50% indicó a veces. Por otra parte el 43,75% dijo casi siempre y el 12,50% siempre, solo el gerente toma las decisiones relacionadas con la empresa, no obstante, el 37,50% señaló a veces y un 6,25% casi nunca.

Respecto del indicador, basado en relaciones humanas, el resultado muestra que el 25% de los encuestados señaló, siempre y el 18,75% casi siempre, su jefe se orienta principalmente al bienestar de sus trabajadores, no obstante, el 56,25% contestó a veces. Luego, el 37,50% contestó siempre y el 25% casi siempre, en la empresa le brindan autonomía para su desempeño, mientras un 37,50% indicó a veces. Por último, el 37,50% considera que casi siempre y el 25% siempre, el gerente se preocupa por ellos, pero el 37,50% respondió a veces.

El tercer indicador es el estilo participativo, al respecto, el 62,50% de los trabajadores considera que su jefe siempre le permite tomar decisiones relacionadas con su puesto de trabajo, mientras el 31,25% respondió casi siempre y un 6,25% a veces. En el segundo ítem, el 43,75% manifestó a veces su jefe le consulta sobre decisiones relevantes para la empresa, mientras el 31,25% señaló siempre y un 25% casi siempre. Seguidamente, el 75% de los trabajadores indicó siempre y el 18,75% casi siempre, tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus actividades diarias. Solo el 6,25% contestó nunca.

Cuadro 2. Tipos de liderazgo

	S	CS	AV	CN	N
	%	%	%	%	%
Indicador: Autocrático					
13	Su jefe inmediato se preocupa principalmente por las tareas que usted debe cumplir	50	43,75	6,25	
14	Su jefe delega a sus subordinados algunas funciones	43,75	43,75	12,50	
15	Solo el gerente toma las decisiones relacionadas con la empresa	12,50	43,75	37,50	6,25
Indicador: Basado en relaciones humanas					
16	Su jefe se orienta principalmente al bienestar de sus trabajadores	25	18,75	56,25	
17	En la empresa, le brindan autonomía para su desempeño	37,50	25	37,50	

18	El gerente se preocupa por usted.	25	37,50	37,50
Indicador: Participativo				
19	Su jefe le permite tomar decisiones relacionadas con su puesto de trabajo	62,50	31,25	6,25
20	Su jefe le consulta sobre decisiones relevantes para la empresa	31,25	25	43,75
21	Tiene autohomía para tomar decisiones relacionadas con sus actividades diarias.	75	18,75	6,25

Leyenda: %: Frecuencia relativa. Fuente: Elaboración propia

En relación al tipo de liderazgo autoritario, Veciana (2002), plantea; “el gerente se preocupa principalmente por la tarea, poco le importa las relaciones con las personas que están involucradas con el proceso productivo” (p. 23), su atención se centra en las tareas que deben realizar sus colaboradores y con ello, el cumplimiento de metas y objetivos plasmados, no tomando interés por el aspecto humano como; problemas, sentimientos, actitudes. Tomando en cuenta lo expresado por el autor (ob. Cit.), se puede decir que los resultados plasmados en el gráfico 2 permiten inferir la presencia de características del liderazgo autoritario en la gerencia de la empresa GÉNICA C.A., porque estos se preocupan mayormente por las tareas que cumplan los trabajadores que los aspectos emocionales de estos, además, solo la gerencia toma las decisiones.

Para Veciana (2002), el “estilo basado en las relaciones humanas tiene como característica que la orientación del jefe es al personal y a la relaciones. Tiene su origen en la escuela de las relaciones humanas” (p. 25). En este sentido, se visualiza que las relaciones humanas se fundamentan en que los integrantes de la organización se sientan parte útil e importante de esta. En este sentido, los resultados observados en el cuadro anterior permiten ver aspectos del estilo de liderazgo basado en la relaciones humanas, sin embargo, hay un alto porcentaje que tiene una percepción diferente, el 56,25% de los trabajadores considera que solo a veces su jefe se orienta principalmente al bienestar de ellos, por lo tanto, no se puede decir que dicho estilo prevalezca en la empresa, solo hay presencia de algunos elementos.

En el liderazgo participativo, según Veciana (2002), reúne aspectos de los dos antes mencionados, debido a que el líder consigue un equilibrio entre su preocupación por las tareas y las personas, estas asumen un rol participativo. Al respecto, el líder se preocupa tanto por la tarea como por la persona, actuando en el marco de una dirección participativa. Desde esta perspectiva, se puede decir que en la empresa GÉNICA el liderazgo participativo tiene cierta presencia, los trabajadores tienen cierta autonomía para tomar decisiones, pero solo para aspectos relacionados con su puesto de trabajo directamente, no así para con asuntos relacionados con la empresa a nivel general, es por ello que no se puede considerar existe un liderazgo participativo en la organización.

En el cuadro 3, se expresan los resultados referentes a la dimensión factores del desempeño laboral. En este sentido, en el indicador adaptabilidad, el 62,50% de los encuestados señaló siempre y el 37,50% casi siempre, se adapta fácilmente a los cambios en sus esquemas de trabajo. Luego, el 43,75% manifestó casi siempre y un 37,50% siempre, su jefe le guía en la adaptación a implementar nuevas estrategias en su puesto de trabajo, mientras el 12,50% indicó a veces y un 6,25% nunca. Por último, el 43,75% de los trabajadores considera que casi siempre sus compañeros se adaptan fácilmente a nuevas formas de organización en la empresa, lo cual es reforzado por un 31,25% que dijo siempre, mientras el 18,75% contestó a veces y el 6,25% casi nunca.

En el indicador puntualidad, los resultados muestran que el 62,50% de los trabajadores señaló siempre y el 37,50% casi siempre, es puntual en la entrega de las tareas asignadas. En el siguiente ítem, el 56,25% de los encuestados indicó siempre y el 31,25% casi siempre, sus compañeros entregan las metas puntualmente, mientras un 12,50% respondió a veces. En el tercer ítem, un 43,75% contestó siempre y el mismo porcentaje casi siempre, su jefe es puntual, no obstante, el 12,50% opinó, a veces esto ocurre.

El siguiente indicador es responsabilidad, al respecto, el 75% de los trabajadores opinó, siempre y el 25% casi siempre es responsable en la ejecución de las tareas diarias. Seguidamente, el 75% indicó siempre y un 18,75% casi siempre, sus compañeros son responsables en la ejecución de las tareas diarias, solo el 6,25% respondió a veces. Por último, el 68,75% contestó siempre y el 31,25% casi siempre, los gerentes son responsables en sus actividades en la empresa.

En el indicador cantidad de trabajo, se observa que el 68,75% de los trabajadores opinó siempre y el 25% casi siempre, la cantidad de trabajo asignada es acorde con sus capacidades, solo el 6,25% respondió a veces. Por otra parte, el 62,50% opinó siempre y el 37,50% restante, casi siempre, cumple con la cantidad de trabajo asignado diariamente. Por último, el 68,75% indicó siempre y el 31,25% casi siempre, sus compañeros de trabajo cumplen con las cantidades de tareas asignadas.

El último indicador de la dimensión es la calidad de trabajo, en este sentido, el 56,25% de los encuestados señaló siempre y el 43,75% casi siempre, las tareas realizadas por sus compañeros cumplen con los estándares establecidos, ese mismo porcentaje, un 56,25% respondió siempre y el 43,75% casi siempre, sus compañeros realizan tareas de calidad. Por último, el 62,50% de los trabajadores indicó que la gerencia siempre evalúa su trabajo, el 25% respondió casi siempre, sin embargo, un 6,25% señaló casi nunca y otro 6,25% nunca, se les evalúa su trabajo.

Cuadro 3. Factores de desempeño laboral

	S	CS	AV	CN	N
Indicador: Adaptabilidad					
34	Se adapta fácilmente a los cambios en sus esquemas de trabajo	62,50	37,50		
35	Su jefe le guía en la adaptación a implementar nuevas estrategias en su puesto de trabajo	37,50	43,75	12,50	6,25
36	Sus compañeros se adaptan fácilmente a nuevas formas de organización en la empresa	31,25	43,75	18,75	6,25
Indicador: Puntualidad					
37	Es puntual en la entrega de las tareas asignadas	62,50	37,50		
38	Sus compañeros entregan sus metas puntualmente	56,25	31,25	12,50	
39	Su jefe es puntual	43,75	43,75	12,50	
Indicador: Responsabilidad					
40	Es responsable en la ejecución de las tareas diarias	75	25		
41	Sus compañeros son responsables en la ejecución de las tareas diarias	75	18,75	6,25	
42	Los gerentes son responsables en sus actividades en la empresa.	68,75	31,25		
Indicador: Cantidad de trabajo					
43	La cantidad de trabajo asignada es acorde con sus capacidades	68,75	25	6,25	
44	Cumple con la cantidad de trabajo asignado diariamente	62,50	37,50		
45	Sus compañeros cumplen con las cantidades de tareas asignadas	68,75	31,25		
Indicador: Calidad de trabajo					
46	Las tareas realizadas por sus compañeros, cumplen con los estándares establecidos.	56,25	43,75		
47	Sus compañeros realizan tareas de calidad	56,25	43,75		
48	La gerencia evalúa su trabajo	62,50	25		6,25

Leyenda: %: Frecuencia relativa.

Para Davis y Newstrom (2003), la adaptación “es un fenómeno que corresponde a las transiciones eficaces entre el organismo y su ambiente, que facilita la supervivencia de aquel” (p. 127), esto ocurre en un contexto social y se manifiesta en las habilidades de los sujetos para incorporarse de manera práctica al cambio que dicho contexto puede experimentar. Al respecto, se puede observar que en la empresa GÉNICA existe disposición por parte de los trabajadores para adaptarse a los cambios realizados, además, la gerencia y supervisores fungen como guía para sus seguidores. Esto es un factor beneficioso para el desempeño por parte de los trabajadores.

De igual forma, Davis y Newstrom (2003), la puntualidad es “una condición inherente a la función que le fue asignada, por esta razón, es un deber cumplir con el horario de trabajo” (p. 128), desde este punto de vista, para que se alcancen los objetivos planteados es necesario que cada trabajador cumpla con su horario. En este sentido, los resultados muestran que existe puntualidad en las acciones de la mayoría de los trabajadores, así como la gerencia, sin embargo, es necesario acotar la necesidad de que todos sean puntuales, porque un solo trabajador que llegue tarde puede significar el retardo de todo un proceso, o si el gerente se atrasa, es probable que haga falta alguna indicación de su parte, de tal manera, se genera pérdida de tiempo, hasta que este llegue y tome la decisión pertinente.

Los trabajadores deben ser responsables de sus acciones, para los autores (ob. cit.), se debe cumplir con las actividades y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo, De ello depende que la empresa funcione coordinadamente en cada uno de sus departamentos, cuando algunos de los integrantes de esta,

deja de ser responsable, los resultados se trasladan a su equipo, su departamento y a toda la empresa. Al revisar los resultados del cuadro 3 y compararlos con lo señalado por los autores (ob. Cit.), se puede inferir que el factor de desempeño laboral, responsabilidad está presente en los trabajadores de la empresa GÉNICA, debido a que estos sienten son responsables, pero de igual manera sus compañeros y sus jefes, de allí, la percepción de un ambiente de desempeño en el cual la mayoría de los integrantes de la organización son cumplidores con sus responsabilidades.

De acuerdo a Davis y Newstrom (2003), la cantidad de trabajo es un factor que permite medir claramente el desempeño del trabajador. Esto se relaciona con las metas y objetivos establecidos, es muy importante que se establezca el volumen a cumplir en el puesto de trabajo, de esta manera existe un referente sobre el cual se pueda evaluar el desempeño en función de la cantidad de trabajo. En este orden, es importante acotar que en la empresa GÉNICA los trabajadores cumplen con la cantidad de trabajo exigida, la misma se asigna de acuerdo a las capacidades de estos, lo cual es un factor muy importante en el desempeño laboral de cada individuo, por lo tanto, es un aspecto positivo, el que se cumpla con el volumen de tareas asignadas.

Para Davis y Newstrom (2003), la calidad de trabajo, incluye la presentación, precisión, realización con nitidez del trabajo y seguridad del producto o servicio, por lo cual, es importante destacar que el rendimiento del empleado es resultado de un sistema de evaluación, por lo tanto se hace imprescindible definir que es la evaluación del desempeño y sus diferentes métodos, la misma es el canal que conlleva al resultado en cual consiste en el nivel de desempeño de los empleados. En este sentido, los resultados obtenidos en la encuesta, muestran que los trabajadores realizan un trabajo de calidad, sin embargo, es importante destacar que un porcentaje de estos no está siendo evaluado, por lo tanto, su desempeño no tiene como medirse, de allí la necesidad de buscar una solución que permita la evaluación de todas las tareas que se realicen en la empresa, de esta manera tener una visión más clara sobre el desempeño.

En el cuadro 4, se reflejan los resultados correspondientes a la dimensión competencias técnicas. En este sentido, en el indicador conocimiento, el 62,50% de los encuestados señaló siempre sus compañeros muestran conocimiento sobre las tareas que desempeña, mientras el 31,25% indicó casi siempre y el 6,25% a veces. En el ítem siguiente, el 43,75% contestó casi nunca y el 25% nunca, comete errores en su trabajo diario, mientras el 25% indicó a veces y un 6,25% siempre. Seguidamente, el 68,75% de los tra-

bajadores respondió siempre y el 31,25% casi siempre, tiene conocimiento sobre las tareas que realiza diariamente.

El segundo indicador de la dimensión es, habilidad, en este los resultados muestran que el 56,25% de los trabajadores contestó, casi siempre y el 43,75% siempre, realiza las tareas diarias en el tiempo estipulado. En el segundo indicador, el 50% respondió siempre y el otro 50% casi siempre, sus compañeros realizan las tareas diarias en el tiempo estipulado. Por último, el 50% de los encuestados señaló, siempre y el 31,25% casi siempre, las tareas asignadas son realizadas con facilidad, solo el 18,75% indicó a veces.

Respecto del indicador destrezas, el 56,25% de los encuestados señaló, siempre y el 43,75% casi siempre, tiene conocimiento sobre la utilización de equipos en su puesto de trabajo. En el segundo ítem, este mismo porcentaje, un 56,25% contestó siempre y el 43,75% casi siempre, sus compañeros muestran conocimiento en la utilización de equipos en sus puestos de trabajo. En el tercer ítem, el 68,75% indicó siempre y el 31,25% casi siempre, tiene destrezas para realizar sus labores diarias.

El último indicador de la dimensión competencias técnicas, son los roles, en este sentido, el 87,50% de los trabajadores opina que siempre reconoce su rol en la empresa, mientras el 12,50% señaló casi siempre. Seguidamente, el 87,50% respondió siempre sus compañeros conocen sus roles en la empresa, el 6,25% contestó casi siempre y otro 6,25% a veces. Por último, el 93,75% de los encuestados considera que en la empresa, a cada trabajador se le asigna su rol a cumplir, mientras el 6,25% indicó casi siempre.

Cuadro 4. Competencias técnicas

	S %	CS %	AV %	CN %	N %
Indicador: Conocimiento					
55	62,50	31,25	6,25		
56	6,25		25	43,75	25
57	68,75	31,25			
Indicador: Habilidad					
58	43,75	56,25			
59	50	50			
60	50	31,25	18,75		
Indicador: Destreza					
61	56,25	43,75			
62	56,25	43,75			
63	68,75	31,25			
Indicador: Roles					
64	87,50	12,50			
65	87,50	6,25	6,25		
66	93,75	6,25			

Leyenda: %: Frecuencia relativa.

Por su parte, Hay Group, (1996), el conocimiento guarda relación con el nivel técnico o de experiencia que tiene una persona en su puesto de trabajo, realizando las tareas diarias, sobre la manera de realizar la rutina de una forma correcta, sin cometer errores, en casos de cambios de estructuras físicas, equipos, procedimientos, es importante que dicho trabajador sea capacitado, de manera contraria no se puede evaluar su conocimiento. En este contexto, los trabajadores de la empresa GÉNICA manifestaron tener conocimiento de las tareas que realizan a diario, incluso hacen referencia a sus compañeros, quienes también muestran conocimiento en la ejecución de sus asignaciones, además, son pocos los errores cometidos durante los procesos productivos y administrativos.

De la misma manera, Hay Group (1996), las habilidades, trata de las aptitudes intelectuales que han sido aprendidas por el individuo hasta el grado de poder ejecutar con rapidez y esmero su labor diaria, estas van a determinar la efectividad y eficiencia del trabajo, porque mide el tiempo y la manera como dicho trabajador ejecuta sus funciones para el logro de las metas propuestas. Tomando en cuenta estos señalamientos y comparando con los resultados observados en el cuadro 7, se puede inferir que los trabajadores de la empresa GÉNICA cuentan con habilidad, como una de las competencias técnicas, estos terminan sus asignaciones a tiempo, además, realizan las tareas con facilidad.

Para el autor (ob. cit.), la destreza a diferencia del conocimiento y la habilidad, trata de la facilidad motriz y precisión en la ejecución de los actos que requieran rendimiento manual. Porque un trabajador puede tener el conocimiento sobre el software administrativo y contable, la habilidad en el manejo de los diferentes comandos a ejecutar, pero necesita las destrezas al momento de manipular el teclado. Desde esta perspectiva, se puede decir que los trabajadores cuentan con destrezas en la realización de sus tareas en la empresa, esto se convierte en un elemento a favor de un buen desempeño laboral y con ello organizacional, por lo tanto, se considera un aspecto positivo.

Los roles son las funciones, papeles o actividades que corresponden a la labor de un individuo. Cada trabajador tiene una función en la empresa, un papel que desempeñar, por tanto; una de las competencias técnicas con las cuales debe contar se enfoca en la manera en que este asume dichos roles y como se adapta a ellos (Hay Group, 1996). En este sentido, los resultados esgrimidos en el cuadro anterior, dejan ver que en la empresa GÉNICA, los trabajadores cuentan con competencias técnicas respecto al rol que estos deben tener en la organización, porque cada uno de ellos

reconoce su rol, al igual sus compañeros, además, la gerencia da conocer esto a cada trabajador, por lo tanto, estos tienen claridad sobre su actuación en los procesos administrativos.

CONCLUSIONES

El análisis de resultados permite observar una serie de circunstancias en la empresa GÉNICA respecto del liderazgo y el desempeño laboral, en este sentido, se concluye que entre los aspectos característicos del liderazgo, hay presencia de confianza, creatividad y comunicación, sin embargo, se detectan deficiencias en cuanto al aprendizaje. Esto debido a que los gerentes y supervisores son creativos, brindan confianza a los trabajadores y se comunican de manera asertiva, pero no contribuyen ampliamente para con la capacitación y desarrollo de su personal. En cuanto al tipo de liderazgo, prevalecen los aspectos característicos del estilo autoritario, aunque hay presencia del basado en relaciones humanas y el participativo.

En relación al desempeño, hay disposición por parte de los trabajadores para adaptarse a los cambios realizados, además, la gerencia y supervisores funge como guía para sus seguidores. Esto es un factor beneficioso para el desempeño por parte de los trabajadores. A este aspecto positivo se puede agregar la presencia del factor responsabilidad, debido a que los trabajadores sienten son responsables, pero de igual manera sus compañeros y sus jefes, de allí, la percepción de un ambiente de desempeño en el cual la mayoría de los integrantes de la organización son cumplidores con sus responsabilidades en el contexto laboral.

Además de los dos factores señalados, hay otros sobre los cuales se tiene una percepción positiva por parte de los trabajadores, estos son la cantidad y calidad del trabajo, debido a que los trabajadores cumplen con las exigencias del puesto, en relación al volumen de actividades y tareas, las mismas son asignadas de acuerdo a sus capacidades, lo cual es un factor determinante en el desempeño laboral de cada individuo. El otro factor al cual se hace referencia es a la calidad, los trabajadores realizan un trabajo de calidad, sin embargo, es importante destacar que un porcentaje de estos no está siendo evaluado, por lo tanto, su desempeño no tiene como medirse, de allí la necesidad de buscar una solución para evaluar las tareas que se realicen en la empresa.

De manera general se concluye que el desempeño de los trabajadores es positivo desde los diferentes

aspectos estudiados, sin embargo, en algunas áreas con la puntualidad y adaptabilidad, hay un pequeño grupo de individuos que presentan deficiencias, por lo tanto, es necesario tomar medidas correctoras a tiempo, porque una impuntualidad en la empresa puede significar la paralización del proceso. Ahora, tomando en cuenta las características del liderazgo y el tipo, se puede acotar que siendo el autoritario el relevante, puedes existir alguna incidencia negativa en los miembros de la organización, por tanto, se recomienda la aplicación de estrategias para adaptar el tipo de liderazgo a nuevos esquemas de dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Censo Hares Asociados.

Bohórquez, B. (2007). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Caballero, E. y G. García. (2008). *Preguntas y respuestas para elevar la calidad del trabajo en la organización*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Santa Fe de Bogotá: D.C. Ediciones.

Cornejo, M. (2010). *Los jóvenes ante el reto del tercer milenio*. Colegio de Graduados de alta dirección. Centro de Desarrollo Industrial. TECSUP. México.

Covey, S. (2009). *Los siete hábitos de la gente de la eficaz. La revolución ética en la vida cotidiana y en la Empresa*. Editorial Paidós. México.

Davis, K. y J. Newtrons. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima edición. México: Edición McGraw – Hill.

Evans, J. y W. Lindsay. (2008). *Administración y control de calidad*. México, D.F. Cengage Learning.

Fernández, A. (2012) *Posiciones teóricas en torno la comunicación organizacional*. Universidad de las Tunas Vladimir Ilich Lenin.

- Flannery, T, Hufreichter, D. y P. Platten. (2007). *Gente, desempeño y pago*. Argentina. Editorial Free Press.
- Flores, M. (2013). Competitividad y liderazgo: elementos vitales para gerentes de unidades de información. *Revista EBCI. Ciencias de la información*, Vol. 3. N°1. pp. 1-14.
- Indriago, L. (2010). *La gerencia del siglo XXI*. Debates IESA. Volumen XI. N° 1.
- Franco, Y. (2015). Sistema de evaluación de desempeño laboral para la empresa Comercializadora de Maquinarias Agrícolas AGROINDOCCA. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela.
- García, A. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Segunda edición. Colombia. Editores Plaza y Valdés.
- Harbour, J. (2009). *Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa*. México. Editorial Panorama.
- Hay Group. (1996). *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España. Ediciones Deusto.
- Hernández, M. (2014). Percepción del liderazgo femenino en rol de administradoras de empresas hoteleras en Huehuetenango. Trabajo de grado para optar al título de psicóloga industrial. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Guatemala.
- Hernández, R, Fernández, C. y P. Batista. (2003). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Editorial MC Graw Hill. México.
- Hughes, R, Ginnett, R. y G. Curphy. (2007). *Liderazgo*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Hunt, G. (2010). *Organizaciones del siglo XXI*. Madrid España. Editorial Las Flores.
- Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Caracas. Venezuela.
- Koontz, H. y H. Weihrich. (1998). *Administración de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill.
- Medrano, A. (2010). *La Programación Neuro-lingüística como herramienta para el mejoramiento del proceso comunicativo en la empresa Sur del Lago Motors*. Trabajo de grado para optar al título de licenciado en administración de empresas agropecuarias. Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, programa de formación de grado de administración de empresas agropecuarias. Venezuela.
- Morán, J. y L. Pérez. (2015) *Liderazgo transformacional como elemento para el desarrollo del clima organizacional*. Trabajo de grado para optar al título de licenciado en administración de empresas agropecuarias. Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, programa de formación de grado de administración de empresas agropecuarias. Venezuela.
- Newstrom, D. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, D. F. Sexta edición. Editorial McGraw Hill.
- Palella, S. y F. Martins. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas. FEDUPEL.
- Perera, L. (2003). *La comunicación como herramienta básica en el trabajo*. Caracas. Editorial Biosfera.
- Pérez, M (2012). *Las organizaciones del siglo XXI*. España. Editorial Sagitario.
- Piñango, R. y P. Monteferrante. (2007). *La gente en las organizaciones participativas*. Debates IESA. Vol. XII. N°4.
- Quintero, N, Africano, N. y E. Farías. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa de vigilantes asociados*. Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM/ Ciencias Gerenciales*. N° 9. pp. 33-51.
- Robbins, S. y M. Coulter. (1996). *Administración*. Quinta Edición. México. Editorial Pearson.
- Rojas, Z. (2015). *Formación y desarrollo del talento humano, como estrategia para el mejoramiento del desempeño laboral, en el SAIME El Vigía*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Recursos Humanos. UNERMB, Cabimas.
- Rosario, M. y C. Camacho. (2015). *Apuntes de metodología de la investigación*. Zulia, Venezuela: Ediciones de la Dirección General de Creación, Producción, Promoción y Divulgación de Saberes. Uni-

versidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprum”.

Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.

Veciana, J. (2002). Función Directiva, México, D.F. Alfaomega grupo editor, S.A.