



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA**

**Estudio de las Cualidades de Líder y del Estilo de Liderazgo de los Estudiantes de Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela en el Año 2011.**

**Autor: MSc. Lic. Miguel Angel Anchundia Lucas.**

Caracas, Febrero 2012.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
POSTGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**



**ESTUDIO DE LAS CUALIDADES DE LÍDER Y DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES DE POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS DE LA FACULTAD DE FARMACIA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA EN EL AÑO 2011.**

**AUTOR: MSC. LIC. MIGUEL ANGEL ANCHUNDIA LUCAS.**

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar al Título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios.**

**TUTOR: ESP. SOC ANGÉLICA GUARENAS**

## VEREDICTO

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a un ser luz que a pesar de estar ausente físicamente, siempre guía mis pasos, así como a toda mi familia por hacer de mí un persona de bien.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la ilustre Universidad Central de Venezuela (UCV) y a la Facultad de Farmacia por ser los lugares donde he llevado a cabo esta investigación y donde me he formado como profesional.

A mí estimada tutora, la Especialista Angélica Guarenas, por su valiosa e indispensable orientación, colaboración y consejos en el transcurso de la investigación y desarrollo de este trabajo.

A las Profesoras Marisol Benaim, Coromoto Coronel y Marianela Terán por su valiosa colaboración y ayuda.

Al comité evaluador de este trabajo por el tiempo dedicado en la evaluación y corrección.

A los compañeros del Postgrado, cursantes del Curso Introdutorio, Segundo Semestre y Cuarto Semestre por su colaboración para el desarrollo de este trabajo.

Al personal docente y administrativo de la Facultad de Farmacia por todo el apoyo prestado.

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo fue identificar el estilo de liderazgo de los profesionales del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios, determinar diferencias en el estilo de liderazgo entre la población femenina y masculina, determinar el perfil de las características de líder y determinar las expectativas de los estudiantes acerca del Postgrado y sus posibles mejoras. Para alcanzar estos objetivos se utilizaron métodos cuantitativos de recolección y análisis de datos. Los resultados sugieren que los cuatros grupos de profesionales utilizan el Liderazgo Transformacional de forma predominante, siendo los principales componentes Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional y Estimulación. Asimismo el factor Refuerzo Contingente tuvo mayor presencia en el grupo masculino. Las cualidades de líder de mayor puntuación promedio para la población total fueron responsabilidad, aprender y servicio. Algunas expectativas para el ingreso al Postgrado fueron Capacitación en el área gerencial para crecer profesionalmente y para poder establecer un negocio propio, aprender técnicas gerenciales modernas. Algunas de las mejoras propuestas fueron Inscripción On-Line, ampliar desde una especialización a una Maestría debido al tiempo de estudio, mejora en los servicios administrativos, evaluación de los profesores al culminar cada ciclo de clases.

**Palabras clave:** Líder, liderazgo, gerencia, gerente, cualidades de líder

## TABLA DE CONTENIDO

| <b>Contenido</b>                                       | <b>Pag.</b> |
|--------------------------------------------------------|-------------|
| PORTADA EXTERIOR .....                                 | i           |
| PORTADA INTERIOR .....                                 | ii          |
| VEREDICTO .....                                        | iii         |
| DEDICATORIA .....                                      | iv          |
| AGRADECIMIENTOS .....                                  | v           |
| RESUMEN .....                                          | vi          |
| TABLA DE CONTENIDO .....                               | vii         |
| LISTA DE TABLAS .....                                  | x           |
| LISTA DE FIGURAS .....                                 | xi          |
| TABLA DE GRAFICOS .....                                | xii         |
| INTRODUCCION .....                                     | 13          |
| CAPITULO I .....                                       | 14          |
| 1. 1. <i>Planteamiento del problema</i> .....          | 14          |
| 1.2. <i>Objetivos</i> .....                            | 20          |
| 1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....                   | 20          |
| 1.2.1. <i>Objetivo Específicos</i> .....               | 20          |
| 1.3. <i>Justificación</i> .....                        | 21          |
| MARCO TEORICO .....                                    | 23          |
| 1. LÍDER Y LIDERAZGO .....                             | 23          |
| 1.1. <i>Definición de Líder</i> .....                  | 23          |
| 1.2. <i>Cualidades del Líder</i> .....                 | 26          |
| 1.3. <i>Definición de Liderazgo</i> .....              | 29          |
| 1.4. <i>Tipos de Liderazgo y Características</i> ..... | 32          |

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Enfoque Clásico</i> .....                                                                                             | 34 |
| <i>Enfoque Moderno.</i> .....                                                                                            | 35 |
| <i>Enfoque del siglo XXI</i> .....                                                                                       | 36 |
| <i>1.5. Importancia del Líder y del Liderazgo en el Contexto Venezolano y para la Gerencia.</i> .....                    | 37 |
| 2. POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE FARMACIA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA ..... | 41 |
| 2.1. <i>Reseña Histórica</i> .....                                                                                       | 41 |
| 2.2. <i>Objetivos del Postgrado</i> .....                                                                                | 44 |
| 2.2.1. <i>Objetivo General</i> .....                                                                                     | 44 |
| 2.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....                                                                                | 45 |
| 2.3. <i>Plan de Estudio</i> .....                                                                                        | 46 |
| 2.4. <i>Perfil o Característica de los Profesionales Aspirantes a Ingresar al Postgrado.</i> .....                       | 48 |
| 2.5. <i>Perfil o Características de los Profesionales Egresados del Postgrado.</i> .....                                 | 48 |
| 3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....                                                                                 | 50 |
| CAPITULO III .....                                                                                                       | 53 |
| MARCO METODOLOGICO .....                                                                                                 | 53 |
| 3.1. <i>Tipo y diseño de la investigación</i> .....                                                                      | 53 |
| 3.2. <i>Población y muestra</i> .....                                                                                    | 54 |
| 3.3. <i>Sistema de variables.</i> .....                                                                                  | 54 |
| 3.4. <i>Técnica e instrumento de recolección de datos.</i> .....                                                         | 55 |
| 3.5. <i>Técnica de análisis y procesamiento de los datos.</i> .....                                                      | 56 |
| 3.6. <i>Procedimiento utilizado.</i> .....                                                                               | 57 |

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.7. Limitaciones.....                                                                                                                                  | 57  |
| CAPITULO IV.....                                                                                                                                        | 58  |
| RESULTADOS Y DISCUSION. ....                                                                                                                            | 58  |
| 1. ESTILO DE LIDERAZGO .....                                                                                                                            | 58  |
| 2. DIFERENCIA ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA POBLACION FEMENINA Y MASCULINA ENCUESTADA .....                                                      | 62  |
| 3. PERFIL DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE LOS ESTUDIANTES DEL POSTGRADO DE GERENCIA Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DE PARA EL DESARROLLO DE LÍDER ..... | 65  |
| 4. EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS ACERCA DEL POSTGRADO DE GERENCIA ACTUAL Y COMO MEJORARLO .....                                           | 69  |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                                                                                                     | 85  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....                                                                                                                         | 87  |
| ANEXOS.....                                                                                                                                             | 92  |
| ANEXO A.....                                                                                                                                            | 93  |
| ANEXO B.....                                                                                                                                            | 102 |
| ANEXO C.....                                                                                                                                            | 106 |

## LISTA DE TABLAS

| <b>Contenido</b>                                                                                                                                                                   | <b>Pag.</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Diferencias entre gerente y líder.....                                                                                                                                    | 25          |
| Tabla 2. Características de los estilos de liderazgo según el enfoque clásico...                                                                                                   | 34          |
| Tabla 3. Características de los estilos de liderazgo según el enfoque moderno.....                                                                                                 | 35          |
| Tabla 4. Características de los estilos de liderazgo según el enfoque del siglo XXI.....                                                                                           | 37          |
| Tabla 5. Plan de estudios de la Especialización Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia, UCV .....                                                             | 47          |
| Tabla 6. Asignaturas electivas de la Especialización Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia, UCV .....                                                        | 47          |
| Tabla 7. Puntuaciones promedias del estilo de liderazgo de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios encuestados .....                                     | 59          |
| Tabla 8. Diferencias de los estilos de liderazgo según el género de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios .....                                        | 62          |
| Tabla 9. Opinión acerca de las expectativas del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de toda la población encuesta del Postgrado.....                                     | 69          |
| Tabla 10. Opinión acerca de las expectativas del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de los estudiantes del Curso Introductorio, Segundo Semestre y Cuarto Semestre..... | 107         |

## LISTA DE FIGURAS

| <b>Contenido</b>                                                                  | <b>Pag.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <i>Figura 1.</i> Palabras comunes encontradas en la definición de líder.....      | 24          |
| <i>Figura 2.</i> Palabras comunes encontradas en la definición de liderazgo. .... | 32          |
| <i>Figura 3.</i> Enfoques de estilos de liderazgo.....                            | 33          |

## LISTA DE GRAFICOS

| <b>Contenido</b>                                                                                                                     | <b>Pag.</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Gráfico 1. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios. ....            | 65          |
| Gráfico 2. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Curso Introdutorio.....                                        | 103         |
| Gráfico 3. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Segundo Semestre.. ....                                        | 104         |
| Gráfico 4. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Cuarto Semestre.. ....                                         | 105         |
| Gráfico 5. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 1 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios. .... | 78          |
| Gráfico 6. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 2 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios. .... | 79          |
| Gráfico 7. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 3 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios. .... | 80          |
| Gráfico 8. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 5 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios. .... | 82          |
| Gráfico 9. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 8 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios. .... | 83          |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el capital humano es uno de los activos principales de las empresas por lo cual invierten grandes presupuestos en programas de desarrollo de líderes para que estos dirijan a las empresas y a su gente de forma diferente.

Sin embargo no existe un solo tipo de líder, ni una forma estandarizada de ejercer el liderazgo. Diversos autores a lo largo de los años han definido distintas formas de liderazgo, así como diversos tipos de líder, los cuales pueden responder tanto a las características personales de aquellos llamados a ejercer el mencionado liderazgo como a las habilidades aprendidas en las distintas instituciones educativas dedicadas al tema.

Este trabajo busca determinar cuál es el tipo de liderazgo predominante entre los estudiantes del postgrado de Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, de forma que puedan ser tomados en cuenta en los programas de aprendizaje gerencial. Asimismo se explora la percepción de dichos estudiantes sobre el postgrado, a fin de determinar las oportunidades de mejora del mismo.

## CAPITULO I

### **1. 1. Planteamiento del problema**

En el ámbito empresarial se define al gerente como una persona que dirige un negocio y que le añade valor agregado a una actividad en beneficio de otros, maneja recursos económicos, recursos humanos, entre otros. El gerente tiene dentro de sus funciones maximizar los recursos ya señalados, así como a contribuir a proporcionar el orden, la efectividad y la funcionalidad donde se desenvuelve para que la organización alcance sus metas (Roosen, 1994; Krygier, 1998).

Entre las cualidades que debe tener un gerente esta el liderazgo (Saavedra, s/f; Hernández, 2005) el cual se puede definir como la capacidad para mover, conducir, organizar, inspirar, y formar a sus seguidores en un momento determinado para conseguir un objetivo planteado (Malavé, 2004). En este concepto se incluyen dos aspectos fundamentales que son, en primer lugar sólidos principios éticos y en segundo que el líder también sea un buen seguidor.

Burgos, (2005) indica que las organizaciones necesitan que sus actores posean las cualidades tanto de gerente como de líder ya que ambas son ideales dentro de la organización, debido a que los cambios estratégicos requieren de respuestas de liderazgo y ante el nuevo milenio dichos cambios requerirán más de la calidad de esta competencia que de las capacidades gerenciales, sin dejar a un lado estas últimas ya que también son fundamentales dentro de la organización.

Se puede definir al líder como una persona que nutre de esperanza en situaciones difíciles, que proporciona seguridad, crea sentido de compromiso y pertenencia en sus colaboradores sin olvidarse de que estos obtengan sus

propios logros. Mejora la comunicación, crea confianza, provee la oportunidad de un futuro mejor entre otros. (Burgos, 2006).

El autor antes señalado indica que se puede resumir a las funciones del líder en cuatro solamente:

- ✓ Crear una visión basada en hechos previsibles
- ✓ Actuar como servidor además de escuchar a sus colaboradores para que estos logren sus objetivos.
- ✓ Dar las gracias a los interesados.
- ✓ Comenzar de nuevo.

También indica que su discurso debe transmitir, visión de futuro, optimismo, confianza, certidumbre, emoción persuasiva positiva, involucramiento, claridad, precisión, concisión, inculcación de valores, entre otros.

Según Rothschild, (1995) Existen cuatros tipos de líderes, siendo cada tipo de líder el adecuado y sumamente efectivo en un momento apropiado de la trayectoria de una organización, los cuales son los siguientes:

- ✓ **Los líderes audaces:** Son generalmente los fundadores o creadores de una institución o compañía. Estos poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables.
- ✓ **Los líderes cautelosos:** Son aquellos que están interesados y comprometidos en hacer que la empresa u organización pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez, su punto de vista es evolutivo es vez de revolucionario.
- ✓ **Los líderes cirujanos:** Son aquellos que una vez que la empresa u organización alcanza su punto más alto seleccionan las mejores partes

de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia, a su vez eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

✓ **Los líderes funerarios:** Son aquellos que intervienen cuando la empresa u organización se encuentran en una etapa que los cirujanos no pueden salvarla y su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la definición de la institución.

De lo expuesto se puede notar que no todos los líderes son iguales y por ende tienen diferentes características que los describen. Aunado a esto el momento en el cual están ejerciendo sus funciones dentro de una organización les crea una mayor variedad.

Maxwell, (2000) señala 21 cualidades indispensables de un líder entre las que se tienen carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, iniciativa, aptitud positiva, capacidad para resolver problemas, entre otras.

De acuerdo a Burgos, (2005); Ramírez y Sgambatti, (2008) los estilos de liderazgo varían y cada uno tiene características propias y un entorno de actuación. Dichos estilos pueden ser transformacional, transaccional y laissez-faire, definiéndose cada uno de la siguiente forma:

✓ **Liderazgo transformacional:** Es el tipo de liderazgo que inculca en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal además del organizacional y tiene mucha relevancia en entornos turbulentos, cambiantes y plagados de dificultades.

✓ **Liderazgo transaccional:** Es el tipo de liderazgo en el que se espera de sus subordinados el cumplimiento de los requerimientos básicos esperados por medio de una relación de intercambio entre el líder y el seguidor. Prefiere evitar riesgo y es capaz de crear confianza con el fin de lograr metas establecidas.

✓ **Liderazgo laissez-faire:** Este tipo de liderazgo no está asociado a ninguno de los dos tipos de liderazgo antes mencionado sino mas bien a la ausencia de ambos, se caracteriza por evitar tomar cualquier tipo de acciones frente a situaciones problemáticas y no prestar atención a sus seguidores.

La importancia del líder y del liderazgo señalada en la literatura es variada, entre ellas están la de enseñar y estimular a su personal en épocas de crisis, a aprender más. También el ser exitoso en situaciones dinámicas y de incertidumbre depende de mantener un fuerte liderazgo que permita a las organizaciones responder a acontecimientos que amenazan su viabilidad ya que puede destruir a la organización o afectar gravemente su futuro (Burgos, 2006; Romero, 2005).

Por otro lado el liderazgo como función organizacional se refiere a la distribución de toma de decisiones y poderes, que consiste en hacer la mejor elección y en consecuencia reducir la incertidumbre. Las decisiones son tomadas con el fin de mantener la eficiencia dentro de la organización (Puche, 1990).

Dentro de estos aspectos al gerente venezolano se le está exigiendo el desarrollo del liderazgo en el mundo globalizado (Roosen, 1994, Sampedro y Arana, 2009). Así mismo se señala que el desarrollo del liderazgo es una estrategia necesaria para contribuir a mantener la competitividad empresarial (Aubert, 2009).

Krygier, (1998) indica que se necesitan líderes para gerenciar a Venezuela y a sus organizaciones, que sean paradigmas de estímulo, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito privado, que sean capaces de tomar las decisiones apropiadas, orientar las actitudes y actividades de sus colaboradores. Asimismo menciona que la guía para la gerencia venezolana consiste en que el buen líder posea la firme convicción de que los intereses de la organización resulten mejor cuando este ayuda a desarrollar la iniciativa de sus colaboradores, toman en conjunto decisiones y construyen un clima en la organización para que crezcan y se transformen en personas más capaces y efectivas. También el líder actual debe intervenir en la opinión pública, en las decisiones políticas, en responsabilidad social, en las organizaciones gremiales y comunitarias ya que forman parte de su entorno social.

En la actualidad Venezuela atraviesa por una difícil crisis política, económica y social que afectan a las organizaciones a lo cual Romero, (2005) plantea que el gerente-líder por su formación y capacidad intelectual tiene todos los elementos necesarios para salir de la crisis así como para dirigirse hacia un desarrollo deseable y sostenible dentro de un contexto mundial.

En este orden de ideas se plantea que el gerente y líder venezolano debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los nuevos escenarios del país, por lo que no solo debe basar su gestión en el poder y la autoridad otorgada, sino que debe tener una visión futurista e innovadora, siempre teniendo presente las metas y objetivos de la organización. Asimismo debe ser un buen estratega, emprendedor, líder del cambio sin olvidar la parte humana y sentimental de los miembros que conforman su grupo y así favorecer las relaciones personales entre todos los miembros de la organización y con una alta disponibilidad para escuchar (Guillezeau, 1999)

En el siglo XXI se ha roto el paradigma de saber si el líder nace o se hace. Según plantea Crissien, (2005) y Alves (s/f) el líder se hace y el liderazgo se aprende, de tal forma que existen escuelas de líderes y bibliografía al respecto.

Así mismo Maxwell, (1996) señala que el liderazgo es una cualidad que se puede enseñar, donde las características personales son la materia prima para el desarrollo del mismo, en tal sentido indica que el líder nato “siempre surgirá pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias del liderazgo”, en consecuencia el liderazgo se desarrolla no se manifiesta.

Dentro de este mismo marco de idea, el liderazgo no es una cualidad que pueda hacerse de la noche a la mañana, por el contrario es un proceso gradual en el cual primero se debe ser un gerente el cual produzca resultados mediante el uso eficiente de recursos que tiene a su disposición y en segundo lugar se debe ser un líder que alcance los cambios de hábitos y facilite los procesos cuando mejoren las destrezas de escuchar y comunicarse con los miembros del grupo (Romero, 2005).

Reyes, (2008) plantea que los líderes tienen el potencial para crecer y que las organizaciones se están preocupando cada vez más por desarrollarlos ya que estos afectan el comportamiento organizacional.

En síntesis son variadas las características, estilos e importancia del gerente líder y del liderazgo en Venezuela debido a la dinámica por el cual se atraviesa -situación política, económica y social- ya que algunos casos debe ser ejecutivo donde solo coordina y supervisa tareas asignadas, en otros casos pudiera verse como organizador quien planifica, programa y hasta orienta. En otras oportunidades puede ser estrategia quien administra de la forma más eficiente los recursos con los que cuenta. En ocasiones es visto como un experto quien promueve y aconseja en muchas situaciones, en consecuencia el gerente-líder debe premiar, censurar y hasta a veces reprimir.

Debido a lo antes expuesto es relevante realizar una investigación acerca de las cualidades de líder y del estilo de liderazgo de profesionales que están en proceso de formación gerencial, que ocupan cargos directivos o tienen las intenciones futuras de hacerlo.

En función de lo señalado se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles serán las cualidades de líder y cuáles son los estilos de liderazgo que describen a los profesionales en proceso de formación gerencial del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela en el Año 2011?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Describir las cualidades de líder y estilos de liderazgo de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela en el año 2011.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los estilos de liderazgo de los profesionales que están en proceso de formación gerencial en el postgrado de gerencia estratégica de negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela.
2. Determinar si existen diferencias entre los estilos de liderazgo entre la población masculina y femenina encuestada.

3. Determinar el perfil de las características del líder de los estudiantes del Postgrado de Gerencia.

4. Detectar oportunidades de mejoras de las características para el desarrollo del líder y que puedan ser incluidas en el desarrollo de un programa de aprendizaje gerencial en instituciones de educación superior o por una empresa.

5. Detectar las expectativas de los estudiantes encuestados acerca del Postgrado de Gerencia actual y como mejorarlo.

### **1.3. Justificación**

Este estudio desde la perspectiva teórica se justifica de acuerdo a los planteado por Crissien, (2005) y Alves (s/f) quienes señalan que el líder se hace y el liderazgo se aprende, de tal forma que existen escuelas de líderes donde se aprenden las características y los estilos de liderazgo existentes.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo plantea la aplicación de un cuestionario de liderazgo de factores múltiples a los estudiantes del postgrado de gerencia, cuestionario adaptado a la población venezolana la cual investiga los estilos de liderazgos de los profesionales en procesos de formación de tal forma de conocer sus cualidades así mismo poner de relieve los aspecto que permitirán afrontar de forma exitosa y eficiente el entorno dinámico del país- situación política, económica y social-.

La justificación práctica de esta investigación es contribuir a la generación de conocimiento sobre las características y estilos de liderazgo de los gerentes líderes venezolanos en proceso de formación ya que en el ámbito venezolano existe escasa información soportada por investigaciones de campo acerca de estos tópicos gerenciales. Asimismo permitir que contribuyan al desarrollo del

enfoque del liderazgo y determinadas características adaptadas a una población de gerentes en proceso de formación, gerentes actuales o aquellos que tienen intenciones futuras de hacerlo.

Finalmente, se pretende que los resultados aportados por el presente trabajo constituyan un ensayo de interpretación en una compleja realidad, de tal forma que puedan ser tomados en cuenta en los programas de aprendizaje gerencial.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 1. LÍDER Y LIDERAZGO

##### *1.1. Definición de Líder*

Existen algunas definiciones de líder de acuerdo a su función y a su forma de actuar según varios autores, las cuales se mencionan a continuación.

Se plantea que el líder inmerso en un proceso dinámico debe crear y dar valor a los recursos de una organización ya sean estos la parte tangible de productos y servicios o intangibles como las ideas, las oportunidades, los contactos, la información, el conocimiento entre otros. Deben asumir riesgos calculados y de forma racional en relación a capital financiero, tiempo, compromiso personal, toma de decisiones, elaboración de planes de acción para asegurar el éxito de los objetivos planteados, que se traduzca en beneficios no solo para la organización sino para todos los implicados (Ronstadt, 1984; Drucker, 1997; Timmons, 1999)

Shane y Venkataraman, (2000) señala que es una persona que tiene las competencias de visualizar en el futuro una posibilidad de negocio dentro de un conjunto de tendencias y fuerzas, lo hace realidad no se siente limitado por los recursos que tiene a su disposición. Para estos autores el recurso más importante es el capital humano, que está compuesto por talento, educación, conocimiento, creatividad, entusiasmo, optimismo, el ser social, entre otros.

Gómez, (2006) expone que el líder es quien tiene la mejor disposición de realizar el esfuerzo requerido en procesos de transformación, tiene una visión de futuro, orienta, alinea, motiva e inspira a un conjunto de personas en el medio donde se desenvuelve. También plantea objetivos para lograr la

consecución de las metas de la organización y hace que las cosas sucedan mediante el convencimiento.

Varela y Bedoya, (2006) indica que es la búsqueda y el aprovechamiento de nuevas oportunidades. Menciona entre las competencias que debe tener el líder a la identificación de oportunidades, reunir los recursos requeridos, implementar un plan de acción que le asegure el éxito de los objetivos planteados, cosechar las recompensas de forma flexible y oportuna, entre otras.

De lo expuesto se puede notar que no hay un consenso en la definición de líder, sin embargo se puede plantear una utilizando las palabras más comunes encontradas de acuerdo a los distintos autores consultados (Figura 1).



**Figura 1. Palabras comunes encontradas en la definición de líder.**

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido se puede definir al líder como una persona con un conjunto de competencias o cualidades que se relaciona con un grupo de personas, les crea sentido de compromiso y pertenencia, busca continuamente el cambio para obtener los mejores resultados para todos los implicados.

Un aspecto importante en este apartado es la diferencia entre un gerente y un líder ya que actualmente en las organizaciones se exige que las personas que ingresar a ocupar cargos de gerentes posean la cualidad de líder. Estas diferencias se señalan en la Tabla 1, según Burgos, (2005)

**Tabla 1. Diferencias entre gerente y líder.**

| <b>Gerente</b>            | <b>Líder</b>                  |
|---------------------------|-------------------------------|
| Focaliza solo el presente | Enfatiza el futuro            |
| Realiza tareas            | Piensa en el mañana           |
| Controla                  | Inspira                       |
| Maneja cosas              | Líderiza a su gente           |
| Cadena de mando           | Delega autoridad              |
| Orientado al mercado      | Orientado al cliente          |
| Soluciona problemas       | Evita problemas               |
| Maneja riesgos            | Busca oportunidades           |
| Mantiene                  | Crece                         |
| Paradigmático             | Rompe paradigmas              |
| Utiliza el poder          | Usa su influencia             |
| Crea reglas               | Enseña con ejemplo            |
| Entrena                   | Aumenta la autoestima         |
| Controla                  | Previene                      |
| Es precavido              | Experimenta                   |
| Mantiene procedimientos   | Rompe la rutina/corre riesgos |

Tomada de: Burgos, (2005).

## **1.2. Cualidades del Líder**

Maxwell, (2000) señala 21 cualidades indispensables para un líder, las cuales son carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, resolver problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión. Estas cualidades se definen a continuación según el autor mencionado.

- ✓ **Carácter:** Es un conjunto de cualidades que distingue a una persona por su modo de ser u obrar, permitiéndole actuar de manera enérgica y convincente, así como reaccionar ante determinadas circunstancias.
  
- ✓ **Carisma:** Es la habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo. Para ser carismático se debe amar a la vida, dar lo mejor a la gente, dedicar tiempo a los colaboradores, compartir vivencias, conocimientos y muchas veces hasta ocasiones personales y especiales.
  
- ✓ **Compromiso:** Es la cualidad que da fuerza y que sin importar lo que pueda venir no se debe desviar de los objetivos planteados.
  
- ✓ **Comunicación:** Es la capacidad que tiene el líder para compartir conocimientos y transmitir ideas, mediante un mensaje claro teniendo como meta la motivación de sus seguidores a actuar.
  
- ✓ **Capacidad:** Es la cualidad que permite destacar en un área determinada. Para el líder es la forma de decir, planear y ejecutar acciones y objetivos con conocimiento existente y que causa impresión en los liderados.

✓ **Valentía:** Es una de las primeras cualidades humanas ya que garantiza a las otras, permite enfrentar retos en los negocios, en la vida cotidiana, la dinámica de las condiciones circundantes y ayuda a tomar decisiones difíciles que harán que una organización progrese.

✓ **Discernimiento:** Es la habilidad de encontrar la causa de un problema y se fundamenta tanto en la intuición como en el pensamiento racional. En el líder hace que esta cualidad logre el máximo de efectividad.

✓ **Concentración:** Es una cualidad que permite atender o reflexionar sobre un tema, situación o circunstancias determinadas. La importancia radica en que el líder se preocupa en invertir parte de su tiempo en hacer las cosas bien y en hacer cosas nuevas.

✓ **Generosidad:** Es una cualidad que permite a los demás dar tiempo, conocimiento, dinero, talento y posesiones. Los líderes efectivos no recogen cosas solo para sí, al contrario lo comparten con sus seguidores.

✓ **Iniciativa:** Es la habilidad que permite a las personas enrumbarse hacia el éxito y que a pesar de cometer errores no se dan por rendido. Permite siempre tomar la delantera en acciones para conseguir un objetivo determinado.

✓ **Escuchar:** Es la capacidad de utilizar al oído para relacionarse con otras personas y aprender de ellas. El líder debe estimular a todos los involucrados a que le digan lo que necesita saber.

✓ **Pasión:** Cualidad que permite sentir una emoción muy fuerte por hacer las cosas bien, hacia una persona, tema u objeto. Esta cualidad es el primer paso hacia la realización, aumenta la fuerza de voluntad, cambia a las personas y hace posible lo imposible.

✓ **Actitud Positiva:** Es la actitud mental que busca el lado positivo de todas las situaciones y ayuda a resolver problemas de nuestro alrededor. En los líderes esta cualidad determina el nivel de compromiso como persona y también crea un impacto de interacción con los demás.

✓ **Resolver Problemas:** Cualidad que permite seleccionar la mejor alternativa en una situación determinada. Es importante ya que el líder tendrá que resolver problemas debido a la diversidad y complejidad, interacción con personas y a la carencia de control de todas las situaciones de nuestro entorno.

✓ **Relaciones:** Es una habilidad que permite trabajar con la gente, permitiendo comprender, amar y ayudar a los que se encuentran en nuestro entorno. Un líder efectivo debe desarrollar excelentes relaciones interpersonales como condición indispensable.

✓ **Responsabilidad:** Es una cualidad que está en la conciencia y que permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos.

✓ **Seguridad:** Es la cualidad de no tener dudas de hacer alguna acción o cosa, es un estado de ánimo o sensación de cómo se ve a sí mismo como persona. Esta cualidad permite dirigir personas y hace a los líderes altamente eficaces.

✓ **Autodisciplina:** Es la cualidad que contribuye a conseguir los objetivos planteados y a su vez simplificarlos. El líder necesita esta cualidad para llegar hasta el nivel más alto y es una clave para el liderazgo que permanece.

✓ **Servicio:** Es la cualidad de servir a la gente y a sus mejores intereses. Los verdaderos líderes desean servir a otros no a ellos mismos.

✓ **Aprender:** Es la cualidad para adquirir o modificar destrezas, conocimientos, conductas o valores mediante el conocimiento adquirido, la experiencia, el razonamiento y la observación.

✓ **Visión:** Es la cualidad de ver las posibilidades en el futuro antes de que estas sean obvias. Es indispensable como cualidad para el líder ya que es lo que marca la meta y lo lleva hacia adelante.

### **1.3. Definición de Liderazgo**

Existen algunas definiciones de liderazgo según varios autores, las cuales se señalan a continuación:

Maxwell, (1996) señala que existen al menos cincuenta y dos (52) definiciones y descripciones de liderazgo según su experiencia y en consecuencia no existe una única definición para este término.

Petrick y col., (1999) ven al liderazgo como una capacidad competitiva, que es poco común e inimitable. Es fuente de sostenibilidad ya que forma parte del capital de prestigio de la empresa y no tiene valor tangible.

Malavé, (2004) indica que liderazgo se puede definir como la capacidad para mover, conducir, organizar, inspirar, y formar a sus seguidores en un momento determinado para conseguir un objetivo planteado. Este concepto se incluye dos aspectos fundamentales que son sólidos principios éticos y que el líder también sea un buen seguidor.

Odiarde, (2004) plantea que el liderazgo es una relación recíproca entre aquel que guía y los que deciden seguirlo.

Robbins, (2004) indica que es la capacidad de influir en un grupo de personas para que consigan las metas planteadas.

Sarabia y col., (2006) mencionan que este término involucra a un conjunto de individuos en particular y que existen cuatro factores claves que deben ser tomados en cuenta en esta definición son:

1. El liderazgo involucra a otras personas.
2. Existe una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
3. Permanece la capacidad de influir en la conducta de los seguidores usando el poder de diferentes maneras.
4. Hay una combinación de los tres factores mencionados así como el reconocimiento del liderazgo como valor.

Mejías y Sánchez, (2008) lo especifican como la influencia ejercida en un grupo de seguidores cuya visión comparten, cuyos esfuerzos se alinean para cumplir las metas y objetivos propuestos por la organización de la cual forman parte.

Ramírez y Sgambatti, (2008) entienden al liderazgo como una influencia interpersonal, dada mediante un proceso de comunicación, y dirigida al logro de metas específicas.

Soto, (2008) define liderazgo en términos de recursos de una organización (económicos, técnicos y humanos), y señala que es la capacidad para reducir al

mínimo estos recursos, maximizando los resultados obtenidos, también señala dentro de este concepto a la capacidad de plantear los objetivos apropiados, manejando adecuadamente el entorno y siendo psicocompetitivo.

Palomo, (2010) señala que es una cualidad de las personas, donde se convierte a los seguidores en los principales recursos de las organizaciones, facilita la obtención de recompensas de alto valor, de tal forma que sus seguidores consigan más de lo que se esperaba, forman equipos de trabajo y se relaciona con todos los interesados en el ámbito empresarial, implanta una cultura organizacional, optimiza al máximo los recursos de que dispone y utiliza todas las herramientas de gestión existentes para facilitar los procesos de análisis y toma de decisiones, crea, unifica, desarrolla y difunde las actividades de comunicación interna y externa.

Real de Asúa, (2011) define al liderazgo como la capacidad de guiar adecuadamente a un grupo de personas así como de conseguir que éste desarrolle completamente.

Tal como se señaló en el apartado anterior existen algunas definiciones acerca de lo que es liderazgo, debido a que los investigadores de esta área no han logrado ponerse de acuerdo, sin embargo se puede plantear una perspectiva de definición al respecto según las palabras más comunes encontradas (Figura 2).

En este sentido se puede definir al liderazgo como la capacidad de influenciar a un grupo de personas para lograr un conjunto de metas y objetivos planteados, utilizando los recursos disponibles y obteniendo resultados eficientes o más de lo esperado.

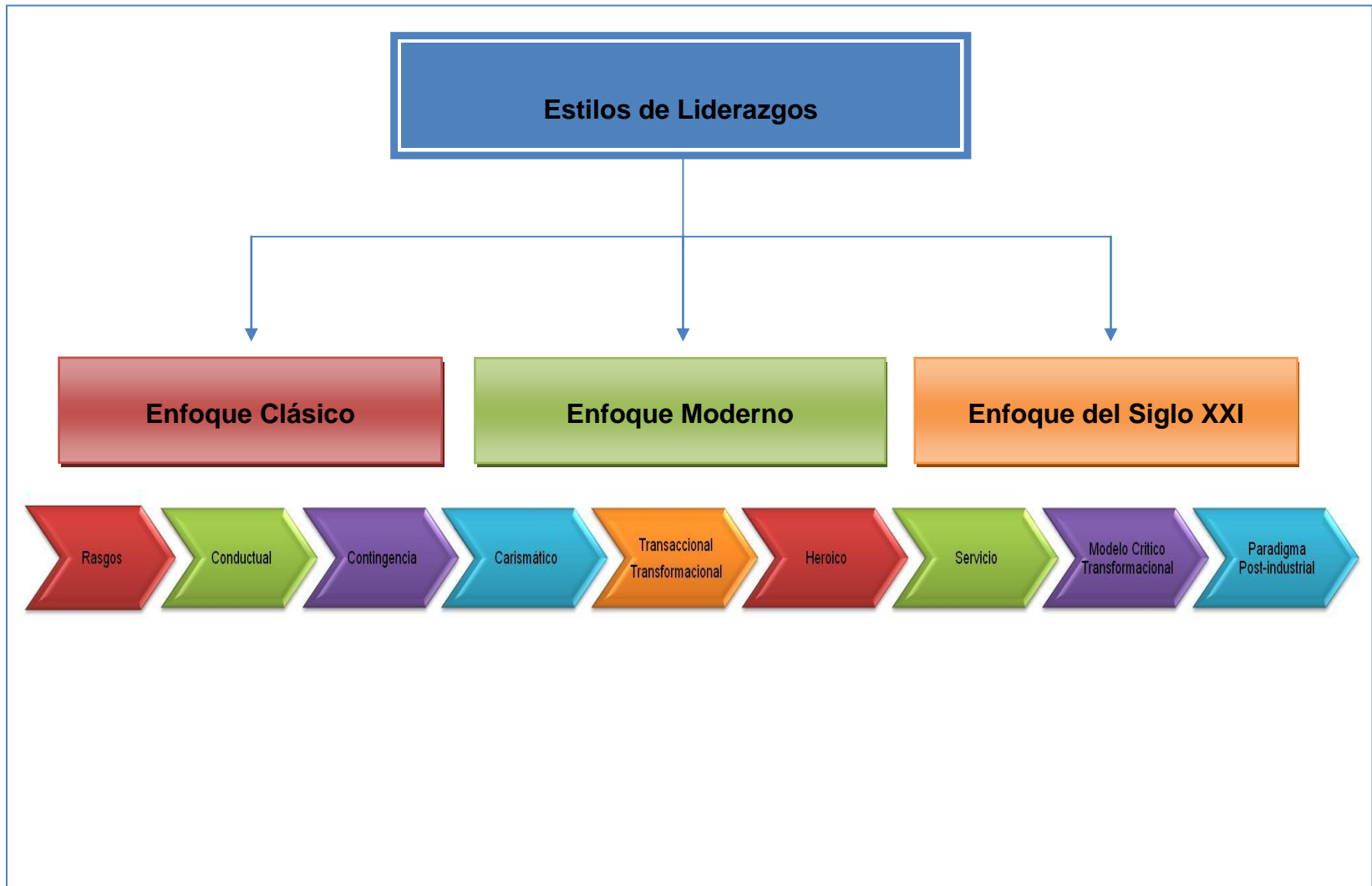


**Figura 2. Palabras comunes encontradas en la definición de liderazgo.**

Fuente: Elaboración propia.

#### **1.4. Tipos de Liderazgo y Características**

Los estilos de liderazgo tienen tres (03) enfoques que son el clásico, el moderno y el enfoque del siglo XXI y a su vez una subdivisión según Odiardi, 2004; Mejía y Sánchez, 2008; los cuales son visualizados en la Figura 3.



**Figura 3. Enfoques de estilos de liderazgo.**

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Enfoque Clásico.**

Dentro de este enfoque se tienen la teoría de rasgos, la teoría conductual y el enfoque de contingencia o situacional según Odiardi, (2004), las características de este enfoque son mostrados en la Tabla 2.

**Tabla 2. Características de los estilos de liderazgo según el enfoque clásico**

| <b>Enfoque Clásico</b>     | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Teoría de Rasgos.</b>   | Los líderes nacen con cualidades de personalidad, sociales, físicas e intelectuales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                            | Se buscaron características propias de líderes y las diferencias de los que no lo son, así como características de eficacia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                            | Se ignoraron las necesidades de los seguidores y los factores situacionales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Teoría Conductual</b>   | Propone que los líderes tienen un comportamiento específico, que los diferencia de los que no lo son.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                            | Estudios de la Universidad Estatal de Ohio, buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder: 1. Estructura de inicio, el líder fija una tarea, supervisa que cumplan los estándares y las fechas. 2. La consideración, el grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. El líder con alta ponderación en ambas dimensiones es muy eficaz.   |
|                            | Estudios de la Universidad de Michigan, encontraron dos dimensiones del comportamiento: 1. Los orientados al empleado enfatizaban las relaciones interpersonales, 2. Los orientados a la producción enfatizaban más a aspectos técnicos o laborales. Las conclusiones favorecían a los líderes orientados al empleado ya que estuvieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. |
|                            | Los estudios escandinavos tomaron en cuenta el mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan el cambio.                                                                                                                                                                                       |
|                            | No consideran los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Enfoque Situacional</b> | Toma en cuenta los factores situacionales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                            | Contempla la estructura de la actividad, la calidad de las relaciones líder-miembro, posición de poder del líder, normas de grupo, claridad de rol y aceptación de las decisiones por los subordinados.                                                                                                                                                                                                                      |
|                            | Fiedler busca relacionar el estilo del líder con la situación que más le favorezca para poder obtener éxito, también se refiere al estilo del líder que puede estar orientado hacia las relaciones o hacia las tareas                                                                                                                                                                                                        |
|                            | Hersey y Blanchard se concentra en las características de los seguidores y los sitúa como el elemento más importante y determinante del comportamiento eficaz del líder                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                            | Camino-meta señala que el líder es quién se debe encargar de motivar a los seguidores para que así puedan alcanzar, tanto las metas personales, como las de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Enfoque Moderno.**

En el enfoque moderno se tienen a la teoría del liderazgo carismático, liderazgo transaccional, transformacional y al liderazgo heroico. Sus características son mostrados en la Tabla 3, según Odiardi, (2004); Amorós, (2007); Mejía y Sánchez, (2008) y Ramírez y Sgambatti, (2008)

**Tabla 3. Características de los estilos de liderazgo según el enfoque moderno.**

| <b>Enfoque Moderno</b>            | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderazgo Carismático</b>      | Se oponen al estado estático de las situaciones y luchan por cambiarlo.                                                                                                                               |
|                                   | Tienen visión de futuro, pericia, simpatía, van contra las normas, son planificadores.                                                                                                                |
|                                   | Alta sensibilidad hacia el medio ambiente, el poder se basa en el respeto y admiración, es transformador de gente.                                                                                    |
| <b>Liderazgo Transaccional</b>    | Refuerzo Contingente: Recompensa el buen desempeño y el logro de objetivos, en consecuencia reconoce los logros.                                                                                      |
|                                   | Gerencia por Excepción Activa: Controla para que no haya desviación a las normas, una vez ocurridas las desviaciones toma acciones correctivas.                                                       |
|                                   | Gerencia por Excepción Pasiva: Interviene cuando no se cumplen con los estándares establecidos.                                                                                                       |
|                                   | Laissez-Faire o no Liderazgo: Deja de hacer, delegando responsabilidades y evita tomar decisiones.                                                                                                    |
| <b>Liderazgo Transformacional</b> | Carisma Atribuida: Transmite la misión y visión, orgullo, gana respeto y confianza.                                                                                                                   |
|                                   | Influencia Idealizada: Se inspira confianza y sirve como modelo para los seguidores, se es respetado y se mantiene el poder.                                                                          |
|                                   | Motivación Inspiracional: Comunica grandes expectativas y se aumenta la conciencia y comprensión del seguidor sobre las metas comunes.                                                                |
|                                   | Estimulación Intelectual: Estimula la inteligencia, la racionalidad y la resolución de problemas. Animar a los seguidores a ser creativos en la resolución de problemas.                              |
|                                   | Consideración Individualizada: Se enfoca en sus seguidores y cada uno es un ente particular, los dirige y los aconseja. Muestra empatía y preocupación por las necesidades individuales del seguidor. |
| <b>Liderazgo Heroico</b>          | Tiene Iniciativa: Toma la guía de nuestras vidas y es congruente entre el discurso y las acciones.                                                                                                    |
|                                   | Tomar riesgos: Se deben tomar riesgos ya que siempre estarán presentes.                                                                                                                               |
|                                   | Altos Niveles de desafíos: Físicos, intelectuales, emocionales y espirituales                                                                                                                         |
|                                   | Tiene 3 formas de Coraje: Coraje de ver y hablar con la verdad, coraje de crear y afirmar la visión y coraje de perseverar y mantener en las metas.                                                   |

Fuente: Elaboración propia.

Pedraja y col., (2008) señala que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional son estudiados en épocas actuales debido a la característica carisma del líder, la complejidad del liderazgo y a la toma de decisiones creativas.

Bass y Avolio, 1990 (citados por Pastori, 1996) señalan que los cuestionarios utilizados en los estudios de liderazgo incluyen tres (03) factores como resultantes o consecuencias de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, los cuales son efectividad, esfuerzo extra y satisfacción, los cuales se definen de la siguiente forma.

✓ **Efectividad:** Refleja la capacidad del líder en reconocer las necesidades relacionadas al trabajo, necesidades propias de sus colaboradores para que estos logren lo que se espera, tanto de la unidad a la que pertenecen así como los de la organización.

✓ **Esfuerzo extra:** Término que indica el punto hasta donde los colaboradores realizan un esfuerzo más allá del establecido y esperado en sus funciones.

✓ **Satisfacción:** Refleja cuan satisfecho están el líder y el colaborador con el estilo y métodos de liderazgo propio o de su supervisor.

#### ✓ ***Enfoque del siglo XXI***

Dentro de este enfoque se tiene al liderazgo de servicio, modelo crítico del liderazgo transformacional y el paradigma del liderazgo postindustrial (Odiarde, 2004). Se describen brevemente según el autor mencionado en la Tabla 4.

**Tabla 4. Características de los estilos de liderazgo según el enfoque del siglo XXI.**

| <b>Enfoque Moderno</b>                               | <b>Características</b>                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liderazgo de Servicio</b>                         | Escucha primero para entender una situación determinada.                                                                                                                     |
|                                                      | Posee intuición como habilidad para prever lo no previsible.                                                                                                                 |
|                                                      | Convence a los demás mediante la persuasión y no mediante la dominación.                                                                                                     |
|                                                      | Propicia los cambios y hace que los seguidores vean también los cambios.                                                                                                     |
|                                                      | Considera necesidades y crea condiciones para que los seguidores se vuelvan líderes también.                                                                                 |
|                                                      | Crea oportunidades, alternativas para los seguidores y faculta dando poder.                                                                                                  |
| <b>Modelo Critico del Liderazgo Transformacional</b> | Toma en cuenta la transformación y la visión de cambio social, está basado en un conjunto de individuos y no en uno solo.                                                    |
|                                                      | El liderazgo implica cambios, cuestiona la visión si los cambios lo ameritan, involucra a líderes y seguidores, tomando en cuenta el entorno y los miembros de su comunidad. |
|                                                      | El liderazgo está hecho para todos y no solo para aquellos que por autoridad le corresponde.                                                                                 |
| <b>Paradigma del Liderazgo Postindustrial</b>        | Plantea una realidad ambigua y desordenada debido a la globalización de la economía.                                                                                         |
|                                                      | Es influenciada por la tecnología, la creciente cantidad de información, población y su diversidad.                                                                          |
|                                                      | Como consecuencia de las dos características anteriores ocurren cambios en las estructuras y en las culturas organizacionales.                                               |

Fuente: Elaboración propia.

### ***1.5. Importancia del Líder y del Liderazgo en el Contexto Venezolano y para la Gerencia.***

La importancia del líder y del liderazgo señalada en la literatura es variada, entre ellas están la de enseñar y estimular a su personal en épocas de crisis, a aprender más. Por otro lado ser exitoso en situaciones dinámicas y de incertidumbre depende de mantener un fuerte liderazgo que permita a las organizaciones responder a acontecimientos que amenazan su viabilidad ya que puede destruir a la organización o afectar gravemente su futuro (Burgos, 2006; Romero, 2005).

Otro aspecto de importancia acerca del liderazgo dentro de la función organizacional es debido a la distribución de toma de decisiones y poderes, que consiste en hacer la mejor elección y en consecuencia reducir la incertidumbre. Las decisiones son tomadas con el fin de mantener la eficiencia dentro de la organización (Puche, 1990).

En este mismo orden de idea Soto, (2008) plantea que “los tiempos actuales de crisis exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, adaptación a los cambios, manejo de escenarios y *empowerment* para lo cual es necesario tener un profundo sentido de liderazgo, tener cualidades que le permitan a las personas volver a empezar, entre otras

Desde el punto de vista organizacional la importancia del liderazgo es la motivación en sus seguidores de tal forma que estos estén satisfechos, sean más productivos y por ende ocurra el desarrollo de una empresa (Sarabia y col. 2006; Noriega, 2008).

Antes de señalar la importancia del liderazgo para un gerente, es necesario definir este término.

Al respecto Romero, (2005) plantea que los gerentes son quienes asumen el desempeño gerencial en una organización para dirigir actividades que ayudan a una organización a alcanzar las metas que se han propuesto. Estas personas son quienes llevan a cabo las principales funciones de planificación, organización, dirección y control para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos.

Como cualidad gerencial que permite alcanzar resultados excepcionales es indispensable el liderazgo, de esta forma se acuña el término “Gerente-Líder

por Burgos, (2005); Romero, (2005) y Alves, s/f o Gerentelíder por Burgos, (2005).

Dentro de este aspecto al gerente venezolano se le está exigiendo el desarrollo del liderazgo en el mundo globalizado (Roosen, 1994, Sampedro y Arana, 2009). Así mismo se señala que el desarrollo del liderazgo es una estrategia necesaria para contribuir a mantener la competitividad empresarial (Aubert, 2009).

Krygier, (1998) indica que se necesitan líderes para gerenciar a Venezuela y a sus organizaciones, que sean paradigmas de estímulo, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito privado, que sean capaces de tomar las decisiones apropiadas, orientar las actitudes y actividades de sus colaboradores. Asimismo menciona que la guía para la gerencia venezolana consiste en que el buen líder posea la firme convicción de que los intereses de la organización resulten mejor cuando este ayuda a desarrollar la iniciativa de sus colaboradores, toman en conjunto decisiones y construyen un clima en la organización para que crezcan y se transformen en personas más capaces y efectivas. También el líder actual debe intervenir en la opinión pública, en las decisiones políticas, en responsabilidad social, en las organizaciones gremiales y comunitarias ya que forman parte de su entorno social.

En la actualidad Venezuela atraviesa por una difícil crisis política, económica y social que afectan a las organizaciones a lo cual Romero, (2005) plantea que el gerente-líder por su formación y capacidad intelectual tiene todos los elementos necesarios para salir de la crisis así como para dirigirse hacia un desarrollo deseable y sostenible dentro de un contexto mundial.

En este orden de ideas se plantea que el gerente y líder venezolano debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los nuevos escenarios del país. No solo debe basar su gestión en el poder y la autoridad otorgada,

sino que debe tener una visión futurista e innovadora, siempre teniendo presente las metas y objetivos de la organización. Así mismo debe ser un buen estratega, emprendedor, líder del cambio, sin olvidar la parte humana y sentimental de los miembros que conforman su grupo y así favorecer las relaciones personales entre todos los miembros de la organización y con una alta disponibilidad para escuchar (Guillezeau, 1999)

En síntesis son variadas las características, estilos e importancia del gerente líder y del liderazgo en Venezuela, debido a la dinámica por el cual se atraviesa -situación política, económica y social- ya que algunos casos debe ser ejecutivo donde solo coordina y supervisa tareas asignadas, en otros casos pudiera verse como organizador, quien planifica, programa y hasta orienta. En otras oportunidades puede ser estratega, quien administra de la forma más eficiente los recursos con los que cuenta. En ocasiones es visto como un experto quien promueve y aconseja en muchas situaciones, en consecuencia el gerente-líder debe premiar, censurar y en ocasiones reprimir.

## **2. POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE FARMACIA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**

### ***2.1. Reseña Histórica***

A continuación se presenta una breve reseña histórica acerca del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios según Entrevista con la Profesora Coromoto Coronel, (2011).

El Postgrado actual de Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria Fármaco-Química, Alimentaria y Cosmética surge con la idea inicial de un Postgrado de Gerencia Integral para la Industria Farmacéutica, dirigida a los ejecutivos de este gremio que tuvieran nivel gerencial. El título académico a otorgar sería de Especialista.

Para el mes de Octubre del año 2001, se creó en la Facultad de Farmacia (FF) de la Universidad Central de Venezuela (UCV) en conjunto con la Asociación Venezolana de la Industria Farmacéutica (AVEINFAR), la Comisión Interinstitucional FFUCV-AVEINFAR, la cual realizó ocho (08) reuniones de trabajo con Directores y Gerentes de los Laboratorios de la Industria Farmacéutica para recibir retroalimentación acerca del programa preliminar elaborado.

En el mes de Febrero del año 2002 se designa a la Profesora Coromoto Coronel como Coordinadora de este proyecto.

El 19 de Marzo del 2002, la Facultad de Farmacia nombra una comisión de Área conformada por Coromoto Coronel como Coordinadora, Yarisma Barbella, Ignacio Burgos, María Teresa Ochoa y Elsa Castejón.

El 23 de Mayo del 2002 se realizo una reunión interinstitucional UCV-AVEINFAR, en la cual AVEINFAR decidió retirarse del proyecto.

El 26 de Junio del año 2002, el Consejo de la Facultad de Farmacia de la UCV designo una Comisión de Área para la elaboración del Programa de Especialización en Gerencia Estratégica de Negocios (PEGEN) conformada por Coromoto Coronel como Coordinador, Yarisma Barbella, Ignacio Burgos, María Teresa Ochoa y Elsa Castejón.

El acontecer del Paro Petrolero en Venezuela, hace que los miembros de la Comisión de Área para la elaboración de este programa investiguen de manera virtual acerca de las asignaturas que tenían los programas de las universidades tanto a nivel nacional como en el extranjero, entre las universidades nacionales se tuvieron a la Universidad Simón Bolívar (USB), Universidad Metropolitana (UNIMET), Universidad Santa María (USM), Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA).

Una vez recopilada la información referente a las asignaturas del programa preliminar de Gerencia, se validó en campo de tal forma de conocer si estas se adaptaban a las necesidades de la población para la cual estaba dirigido. En este proyecto también se involucro al Consejo Nacional de Universidades (CNU) para conocer cuáles eran los requerimientos que debía tener el programa de este postgrado de especialización.

En el año 2003 la Comisión de Área presentó los avances a la Comisión de Estudios de Postgrado de la Facultad de Farmacia, al Consejo de la Facultad de Farmacia y Coordinación Central de Estudios de Postgrado de la UCV.

En Diciembre del año 2003 se concluyo la elaboración del Programa Especialización en Gerencia Estratégica de Negocios.

El año 2004 fue un periodo de evaluación del Programa por parte de las autoridades de la UCV, en el cual se hizo la presentación formal ante el Consejo de Estudios de Postgrado de la UCV. Posteriormente se nombro una comisión extraordinaria entre la Facultad de Farmacia y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) para evaluar el programa y la pertinencia de este en la Facultad de Farmacia. Se nombro esta comisión debido a que se señalo que el programa debía ser parte de un postgrado de FACES. Se incluyo Finanzas Virtuales como electiva y así surge el nuevo nombre Programa de Especialización en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria Farmaco-Química, Alimentaria y Cosmética (PEGENIFAC).

El 15 de Diciembre del 2004, fue aprobado el PEGENIFAC por el Consejo Universitario.

El 18 de Enero del 2005 el Consejo Universitario remite el Programa al Consejo Nacional de Universidades.

El 09 de Mayo del 2005 el CNU nombra evaluadores externos provenientes de la Universidad Simón Bolívar y de la Universidad del Zulia, quienes aprueban sin observaciones y califican de excelente.

El 09 de Junio del 2005 el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado del CNU autorizo la Creación y Funcionamiento del Programa del Postgrado que otorgaría el Grado Académico de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria Fármaco-Química, Alimentaria y Cosmética.

El 27 de Diciembre del 2005 se publico en Gaceta Oficial No. 38.344, en la página 39.

Desde el nacimiento de la idea de la creación del postgrado hasta su aprobación fue un esfuerzo en conjunto llevado a cabo por un equipo íntegro

quienes elaboraron un plan estratégico de acción a seguir durante el tiempo transcurrido.

Hasta la fecha de la autorización del Funcionamiento del Postgrado se disponía de un Banco de Capital Humano de Profesores, conformado por 37 personas, con un mínimo de tres (03) por asignatura, incluyendo un Coordinador. Los criterios para la selección de los mismos incluían un perfil con dominio del contenido específico de las asignaturas, experiencia en el campo laboral así como experiencia docente en el área.

Las Coordinadoras hasta la fecha han sido Coromoto Coronel en el periodo 2002-2005, Milagros Polanco entre los años 2005-2010 y Marisol Benaim actualmente.

La siguiente información se presenta según el Programa de Especialización de Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria Farmaco-Química, Alimentaria y Cosmética.

## ***2.2. Objetivos del Postgrado***

### ***2.2.1. Objetivo General***

El postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios tiene como objetivo general formar profesionales de diferentes disciplinas que se desempeñen en el sector público o privado, que ocupan cargos gerenciales o que tienen intenciones de serlo, con interés en profundizar acerca de conocimientos y habilidades referente a la dirección estratégica, tomando en cuenta el entorno competitivo y las capacidades internas de la organización.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

Los siguientes son los objetivos específicos acerca del postgrado en estudio.

- ✓ Definir conceptos básicos sobre las organizaciones y los comportamientos organizacionales típicos.
- ✓ Desarrollar habilidades individuales y preferencias personales con relación a las maneras de enfrentar el conflicto.
- ✓ Desarrollar una metodología de análisis para racionalizar y simplificar las operaciones y procesos en las empresas.
- ✓ Utilizar los instrumentos legales que rigen a las organizaciones y las regulaciones en el ámbito de los negocios.
- ✓ Aplicar conocimientos y estrategias en los negocios internacionales.
- ✓ Valorar la importancia de la toma de decisiones éticas dentro y fuera de la organización e integrar los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Aplicar técnicas que le permitan analizar integralmente la situación interna y externa de su empresa.
- ✓ Aplicar conocimientos prácticos sobre diferentes herramientas gerenciales con un enfoque holístico de la organización.

- ✓ Analizar los aspectos estratégicos de la gerencia internacional.
  
- ✓ Diseñar proyectos de investigación que aporten soluciones a problemas dentro y fuera de la organización.
  
- ✓ Utilizar las herramientas gerenciales modernas para el crecimiento personal y profesional.

### ***2.3. Plan de Estudio.***

Antes de empezar el plan de estudio formal, a juicio del Comité Académico, los aspirantes al postgrado deberán tomar las asignaturas de nivelación que se consideren necesarias. Para el año 2011 son las asignaturas Contabilidad Financiera y un Taller de Actualización Gerencial. Esto debido a la heterogeneidad de la formación de los profesionales que pudieran optar a esta especialización.

El plan académico de estudio consta de asignaturas obligatorias que en conjunto tienen una ponderación de 31 unidades de créditos y asignaturas electivas con una ponderación de 3 unidades de créditos en total.

El grado académico que otorga el postgrado es de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios, para ello se debe aprobar una carga académica mínima equivalente a treinta y cuatro unidades de créditos en asignaturas mostradas en el plan académico de estudios.

Las asignaturas obligatorias, electivas, período de estudio, unidades de créditos (UC), horas (Hrs) y Profesor-Coordiados son mostrados en la Tabla 5 y 6.

**Tabla 5. Plan de estudios de la Especialización Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia, UCV.**

| Período | Asignatura                                                   | UC        | Hrs | Profesor-<br>Coordinador                             |
|---------|--------------------------------------------------------------|-----------|-----|------------------------------------------------------|
| I       | Finanzas Gerenciales                                         | 3         | 48  | Gustavo Blanco Uribe                                 |
|         | Fundamentos de Macro y Microeconomía                         | 3         | 48  | Rosana Zerpa Suárez                                  |
|         | Ética y Valores en la Organización                           | 2         | 32  | Pedro Reinaldo Pérez                                 |
|         | <b>Subtotal</b>                                              | <b>8</b>  |     |                                                      |
| II      | Marketing Estratégico                                        | 3         | 48  | Juan Manuel Pereira                                  |
|         | Dirección Estratégica Empresarial                            | 3         | 48  | Pedro de Friedman                                    |
|         | Seminario I                                                  | 1         | 16  | Angélica María Guarenas                              |
|         | <b>Subtotal</b>                                              | <b>7</b>  |     |                                                      |
| III     | Gerencia de Comercio Internacional                           | 3         | 48  | Marcos Caruso Puerta                                 |
|         | Gerencia de Plantas y Nuevas Tecnologías                     | 3         | 48  | Leopoldo Rodríguez                                   |
|         | Aspectos Legales de la Empresa                               | 3         | 48  | Víctor Hernández<br>María Elena Fumero               |
|         | Electiva 1: e-marketing                                      | 1         | 16  | Luis Maturén Luesma                                  |
|         | <b>Subtotal</b>                                              | <b>10</b> |     |                                                      |
| IV      | Diseño y Desarrollo de Nuevos Negocios                       | 3         | 48  | Jean Yves Simón                                      |
|         | Gestión Estratégica del Talento Humano en las Organizaciones | 3         | 48  | Aura Marina Valera<br>Marianella Terán<br>Pablo Lira |
|         | Seminario II                                                 | 1         | 16  | Angélica María Guarenas                              |
|         | Electiva II: Comunicación Estratégica                        | 2         | 32  | Carlos Villalobos                                    |
|         | <b>Subtotal</b>                                              | <b>9</b>  |     |                                                      |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6. Asignaturas electivas de la Especialización Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia, UCV.**

| No. | Asignatura                | UC | Hrs | Profesor-<br>Coordinador |
|-----|---------------------------|----|-----|--------------------------|
| 1   | Mejoramiento Continuo     | 1  | 16  | Ignacio Burgos           |
| 2   | Comunicación Estratégica  | 2  | 32  | Carlos Villalobos        |
| 3   | Herramientas Estadísticas | 2  | 32  | José Francisco Salinas   |
| 4   | e-marketing               | 1  | 16  | Luis Maturén Luesma      |

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se debe presentar, defender y aprobar de acuerdo con las normas del programa respectivo, un Trabajo Especial de Grado, asistido por un Tutor, dentro de un lapso máximo de tres (3) años contados a partir del inicio de los estudios. El estudiante podrá solicitar justificadamente una prórroga por el máximo de un año, previo aval del tutor.

También se debe cumplir con las Normas Generales de Rendimiento Mínimo Académico para la Permanencia de los Cursantes y para la obtención de Título correspondiente en los Postgrados de la UCV y del programa respectivo, así como cualquier otro requisito exigido por el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela.

#### ***2.4. Perfil o Característica de los Profesionales Aspirantes a Ingresar al Postgrado.***

Los candidatos a ingresar en el curso de Especialización en Gerencia Estratégica de Negocios deben:

Poseer título universitario, preferiblemente de Farmacéutico otorgado por una universidad venezolana o extranjera de reconocido prestigio académico. Previa autorización del Comité Académico, se podrá aceptar la inscripción de otros profesionales universitarios.

#### ***2.5. Perfil o Características de los Profesionales Egresados del Postgrado.***

El Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios estará capacitado para:

- ✓ Aplicar los principios básicos de la gerencia moderna que le permita interpretar y evaluar la información financiera de la organización.
  
- ✓ Interpretar las ideas fundamentales que se basan en la gerencia de calidad, competencia basada en el tiempo y reingeniería de procesos.
  
- ✓ Emplear los fundamentos que rigen el marco económico de las empresas en sus niveles microeconómico y macroeconómico.
  
- ✓ Demostrar conocimiento de los instrumentos jurídicos que regulan la actividad empresarial.
  
- ✓ Desarrollar planes estratégicos de negocios orientados al mercado y a la generación de valor, haciendo uso del pensamiento estratégico.
  
- ✓ Utilizar herramientas para la conducción exitosa de procesos de negociaciones.
  
- ✓ Programar estrategias y técnicas eficaces en los procesos operativos en el ámbito gerencial.

### **3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

Como antecedentes de la investigación se encontraron los siguientes tres (03) trabajos realizados en Venezuela, los cuales se señalan a continuación:

Pastori, (1996) realizó un estudio denominado diferencias en los estilos de liderazgo femenino y masculino en la gerencia venezolana, con el propósito de determinar si existían diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. La muestra estuvo conformada por 116 sujetos, de los cuales 58 fueron mujeres y 58 hombres provenientes de diferentes sectores empresariales.

Utilizó para el mencionado estudio el instrumento de medición denominado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cual fue validado en Venezuela mediante una prueba piloto. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando la prueba t y análisis de varianza.

Los resultados mostraron que no hubo diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y el género, por el contrario si encontró diferencias entre el estilo de liderazgo transaccional y el género, así mismo se encontró diferencias entre el nivel jerárquico y los estilos de liderazgo, siendo los niveles más bajos transaccionales. Así mismo concluye la autora de este estudio que la mujer es mas transformacional que el hombre en cuanto al estilo de liderazgo.

Díaz, (2004) planteó el estudio liderazgo de la mujer gerente en universidades y sus implicaciones para el aprendizaje organizacional con el objetivo de derivar un modelo interpretativo de las implicaciones que el tipo de liderazgo predominante en la mujer gerente de universidades tiene para el aprendizaje

organizacional de las instituciones donde ellas actúan. Los sujetos de estudio fueron gerentes femeninas que se desempeñan en cargos directivos de primer nivel jerárquico gerencial en universidades oficiales (rectoras), que hayan permanecido no menos de tres años en el cargo.

Para llevar a cabo este estudio, utilizó el método comparativo constante de Glasser y Strauss y la Escalera de la Inferencia, como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista a profundidad y el análisis de discurso.

Dentro del modelo se estructuraron las categorías autoimagen: imagen, honestidad, valores, justicia, tolerancia; compromiso; gestión: trabajo en equipo, procesos administrativos, comunicación, perseverancia, superación, autoridad, relaciones políticas; aprendizaje organizacional: aprendizaje y cambios.

Algunas de las conclusiones encontradas fueron que en Venezuela aun es reducida la presencia de mujeres en puestos más altos de las organizaciones a pesar de que se cuenta con grandes cantidades de mujeres con el nivel de educación que se precisa. Son variadas las situaciones y vivencias que le permitieron a las entrevistadas convertirse en líderes, algunas de las cuales identificaron factores de sus propias vidas. También se encontró que las líderes investigadas constituyen una élite femenina desenvolviéndose en terrenos difíciles y resistentes de hecho a su incorporación.

Ramírez y Sgambatti, (2008) estudiaron el liderazgo transformacional y transaccional de estudiantes de postgrado en gerencia del Área Metropolitana de Caracas con el objetivo de identificar el estilo de liderazgo predominante en un grupo de profesionales estudiantes de postgrados en gerencia así como estudiar las posibles relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional con las características sociodemográficas y organizacionales. La

muestra estuvo conformada por 300 profesionales estudiantes de postgrado de los cuales el 45% fueron de la Universidad Simón Bolívar, 45% de la Universidad Católica Andrés Bello y 10% de la Universidad Metropolitana. Del total de encuestados 151 fueron hombres y 149 mujeres.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de Liderazgo de Factores Múltiples (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X) adaptado a la población Venezolana.

Los resultados encontrados en este estudio sugieren que el principal estilo de liderazgo utilizado es el transformacional, específicamente las dimensiones motivación por inspiración, influencia idealizada por conductas y consideraciones individuales. Así mismo se encontró que los hombres son más propensos que las mujeres a emplear el estilo de liderazgo transaccional, específicamente la gerencia por excepción pasiva, por otro lado se encontró que la baja y mediana gerencia utilizo principalmente el premio por contingencia más que otros niveles gerenciales.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### ***3.1. Tipo y diseño de la investigación***

El presente estudio está enmarcado dentro de la investigación de campo, que La Universidad Experimental Libertador (UPEL), (2004) define como aquella que se basa en el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlo, interpretar su naturaleza y factores constituyente, así como explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, siendo los datos obtenidos directamente de la realidad. En este estudio los datos se obtuvieron de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Universidad Central de Venezuela.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo ya que los encuestados proporcionaron datos, los cuales fueron medidos, posteriormente traducidos de forma numérica y analizados mediante métodos estadísticos (Hernández y col, 2006).

También está enmarcado como una investigación de carácter descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos y procesos (Hernández y col, 2006).

El diseño de la investigación es de tipo no experimental el cual se aplica a las investigaciones de campo donde no hay manipulación de variables. En este sentido se describe la situación tal como se encuentra sin manipular los datos y variables (Universidad Santa María, 2005).

### **3.2. Población y muestra**

Hurtado, (1997) define a la población como un conjunto de personas, documentos, instituciones, cosas o elementos que pertenecen a una misma clase y por ende tienen características similares. Una muestra es un subconjunto de una población en estudio y que reflejan las características de un universo. Los objetos de estudio fueron los estudiantes que entraron en los años 2009, 2010 y 2011 en el Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, el cual está conformado por 19 estudiantes del Curso Introductorio, 20 estudiantes para el Segundo Semestre y 20 estudiantes para el Cuarto Semestre, para un total de 59 estudiantes.

### **3.3. Sistema de variables.**

Para el caso de la variable cualidades de líder se investigaron las características: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, resolver problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión, según la definición de Maxwell, (2000).

Para la variable estilo de liderazgo las dimensiones Transaccional, Transformacional y Laissez-faire. Las dimensiones de la variable liderazgo transaccional fueron premio por contingencia, gerencia por excepción pasiva y gerencia por excepción activa. En el caso de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional se tienen estimulación intelectual, influencia idealizada por conducta, influencia idealizada por atributo, motivación por inspiración y consideraciones individuales. Así mismo se evaluaron resultantes o consecuencia de los estilos de liderazgo descritos, medidos en el cuestionario

Multifactorial de Liderazgo, las cuales fueron efectividad, esfuerzo extra y satisfacción.

Otras variables estudiadas fueron expectativas de los estudiantes del postgrado actual y la relación de las cualidades de líder, estilo de liderazgo con el género de la muestra en estudio.

### **3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos.**

La técnica de recolección de datos utilizada en esta investigación fue la encuesta, la cual está definida como una forma de requerir información a un grupo de persona, acerca de problemas de estudio para posteriormente sacar conclusiones según los datos recogidos (Sabino, 2000).

El instrumento utilizado fue un cuestionario el cual contenía un conjunto de preguntas cerradas que solicitaron información acerca de las cualidades indispensables del líder en la población de estudio. Se utilizó una escala de 0 a 9 dividida de la siguiente forma, 0 a 3 no tengo la cualidad, 4 a 6 tengo la cualidad parcialmente y de 7 a 9 tengo la cualidad totalmente.

Para el caso de los estilos de liderazgo investigados se utilizó el cuestionario de liderazgo de factores múltiples (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X) adaptado a la población venezolana por Pastori, (1996). Este cuestionario tiene una confiabilidad interna obtenida a través del coeficiente de alfa de Cronbach de  $r = 0.84$  y para los distintos factores se ubican por encima de 0.60, exceptuando gerencia por excepción pasiva (0.57) y laissez-faire (0.44), investigado en estudios anteriores; está conformado por ítems que relacionan la frecuencia con la que el individuo muestra actitud de líder y a su vez está conformado por cinco subescalas que miden liderazgo transformacional y tres subescalas que miden liderazgo transaccional y una subescala que mide laissez-faire o no liderazgo.

La escala utilizada para conocer el estilo de liderazgo fue entre 0 y 5 puntos dividida de la siguiente forma, 0-1= 0% de las veces; 1.1- 2= entre 1 y 29% de las veces; 2.1- 3= entre 30 y 59% de las veces; 3.1- 4= entre 60 y 89% de las veces; 4.1- 5= mayor al 90% de las veces.

Para conocer la opinión de los estudiantes acerca de las expectativas del Postgrado de Gerencia actual se utilizaron preguntas abiertas para conocer las opiniones al respecto.

Las interrogantes de los cuestionarios utilizados fueron validadas a través del juicio de expertos en la materia de tal forma de determinar la correspondencia de las preguntas del instrumento con las interrogantes, los objetivos y las variables del estudio y en consecuencia tener una alta calidad técnica del instrumento.

### ***3.5. Técnica de análisis y procesamiento de los datos.***

Los datos obtenidos fueron presentados en cuadros y tablas y en algunos casos fueron representados gráficamente en diagramas de Barras.

Estos últimos sirvieron de base para el análisis de los resultados y posteriormente plantear conclusiones y recomendaciones.

La influencia del género de los estudiantes del postgrado en el estilo del liderazgo fueron examinados mediante las diferencias de medias y varianzas utilizando para ello una prueba de ANOVA, seguidas por la prueba a posteriori de Rangos Múltiples y determinar cuáles eran las medias diferentes estadísticamente. Se asumió un intervalo de confianza del 95%. Estas pruebas se llevaron a cabo utilizando el software SPSS (Statistical Package for Social Science).

Las diferencias estadísticamente significativas fueron señaladas utilizando un asterisco (\*) en los valores de cada fila a un nivel de significancia de 95%.

### ***3.6. Procedimiento utilizado.***

El procedimiento utilizado para el llenado de los cuestionarios, consistió en contactar a los estudiantes en sus aulas de clases, donde se les solicitó completar de forma voluntaria el instrumento. Así mismo se les aclaró que los datos obtenidos eran confidenciales, anónimos y los resultados obtenidos no guardarían relación con evaluaciones académicas.

### ***3.7. Limitaciones***

La primera limitación encontrada fue que en las preguntas abiertas muy pocos encuestados dieron sus opiniones al respecto por lo cual las respuestas pudiesen haber sido de mayor aporte al trabajo de investigación y por ende no se realizó cálculos de frecuencias con estos resultados.

La siguiente limitación se presentó al llevar a cabo el análisis de diferencia de estilos de liderazgo por género debido a que la población de femenino encuestados superaba al grupo de encuestados masculinos, por lo cual se tuvo que equilibrar a los grupos utilizando métodos estadísticos.

La tercera limitación está relacionada con la generalización de los resultados obtenidos ya que los mismos son solo aplicables a los profesionales donde fue tomada la población a investigar.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION.**

#### **1. ESTILO DE LIDERAZGO**

Los cuatros grupos de resultados obtenidos mostraron la misma tendencia, donde el Total Liderazgo Transformacional obtuvo la media estadística más alta, así mismo este valor disminuye a medida que se avanza en el semestre de estudio, en consecuencia es el estilo de liderazgo preponderante utilizado por los 3 grupos de estudiantes encuestados. La media de mayor valor fue de 4,06 para los estudiantes del Curso Introductorio y la media de menor valor fue de 4,00 para los estudiantes del Cuarto Semestre.

Así mismo se pudo observar la misma tendencia para los 3 grupos de estudiantes en estudio con referencia a los valores de los principales componente del Liderazgo Transformacional donde las medias de mayor valor Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional y Estimulación. Por ende estos factores, fueron los de mayor importancia para este estilo de liderazgo.

Los resultados obtenidos para el estilo de liderazgo de los estudiantes del Curso Introductorio, Segundo Semestre, Cuarto Semestre y para el Total de Encuestados son presentados en la Tabla 7.

Para la desviación estándar del estilo de liderazgo mencionado, el mayor valor fue de 0,61 para los estudiantes del Segundo Semestre, mientras que el menor valor de desviación estándar fue de 0,43 para el caso de los estudiantes del Curso Introductorio. El resultado de mayor valor sugiere un mayor grado de dispersión debido a la heterogeneidad de las respuestas proporcionadas por los encuestados.

**Tabla 7. Puntuaciones promedio del estilo de liderazgo de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios encuestados.**

| Dimensiones de Estilos de Liderazgo | Factores                                | Media (M)          | Desviación Estándar (DS) | Media (M)        | Desviación Estándar (DS) | Media (M)       | Desviación Estándar (DS) | Media (M)   | Desviación Estándar (DS) |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
|                                     |                                         | Curso Introdutorio |                          | Segundo Semestre |                          | Cuarto Semestre |                          | Total       |                          |
| Transformacional (TRF)              | Carisma Atribuida (CA)                  | 3,84               | 0,54                     | 3,69             | 0,70                     | 3,71            | 0,43                     | 3,75        | 0,56                     |
|                                     | Influencia Idealizada (II)              | 4,43               | 0,51                     | 4,25             | 0,58                     | 4,28            | 0,56                     | 4,32        | 0,55                     |
|                                     | Motivación Inspiracional (MI)           | 4,31               | 0,48                     | 4,14             | 0,75                     | 4,24            | 0,64                     | 4,22        | 0,63                     |
|                                     | Estimulación Intelectual (EI)           | 4,08               | 0,47                     | 4,12             | 0,52                     | 3,98            | 0,65                     | 4,06        | 0,55                     |
|                                     | Consideración Individualizada (CI)      | 3,89               | 0,40                     | 3,96             | 0,59                     | 3,79            | 0,59                     | 3,88        | 0,53                     |
|                                     | <b>Total Liderazgo Transformacional</b> | <b>4,06</b>        | <b>0,43</b>              | <b>4,03</b>      | <b>0,61</b>              | <b>4,00</b>     | <b>0,55</b>              | <b>4,05</b> | <b>0,49</b>              |
| Transaccional (TRS)                 | Refuerzo Contingente (RC)               | 3,66               | 0,66                     | 3,80             | 0,71                     | 4,18            | 0,53                     | 3,89        | 0,66                     |
|                                     | Gerencia por Excepción Pasiva (GEP)     | 1,64               | 0,43                     | 1,92             | 0,77                     | 2,05            | 0,67                     | 1,87        | 0,65                     |
|                                     | Gerencia por Excepción Activa (GEA)     | 3,40               | 0,48                     | 3,42             | 0,59                     | 3,49            | 0,43                     | 3,43        | 0,53                     |
|                                     | <b>Total Liderazgo Transaccional</b>    | <b>2,90</b>        | <b>0,47</b>              | <b>3,05</b>      | <b>0,64</b>              | <b>3,24</b>     | <b>0,58</b>              | <b>3,06</b> | <b>0,55</b>              |
| Laissez-Faire (LF)                  | 1,48                                    | 0,44               | 1,70                     | 0,63             | 1,80                     | 0,54            | 1,66                     | 0,55        |                          |
| Resultantes                         | Esfuerzo Extra (EE)                     | 4,16               | 0,62                     | 4,38             | 0,73                     | 4,27            | 0,72                     | 4,27        | 0,68                     |
|                                     | Efectividad (E)                         | 3,91               | 0,67                     | 3,69             | 0,61                     | 4,03            | 0,63                     | 3,87        | 0,64                     |
|                                     | Satisfacción (S)                        | 3,32               | 0,65                     | 3,98             | 0,77                     | 4,50            | 0,54                     | 4,26        | 0,68                     |
|                                     | <b>Total Resultantes</b>                | <b>3,80</b>        | <b>0,50</b>              | <b>4,02</b>      | <b>0,66</b>              | <b>4,27</b>     | <b>0,60</b>              | <b>4,27</b> | <b>0,64</b>              |

Base: 19 casos para el Curso Introdutorio, 20 casos para el Segundo Semestre, 20 casos para el Cuarto Semestre, 59 casos para el Total.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las Resultantes de los estilos de liderazgo de los estudiantes del Curso Introductorio, Segundo Semestre y Total de Encuestados, el mayor valor promedio fue para Esfuerzo Extra con 4,16; 4,38 y 4,27 respectivamente, lo cual difiere a los resultados de los estudiantes encuestados del Cuarto Semestre donde el mayor valor fue para la resultante Satisfacción con 4,50 de puntuación.

Los resultados encontrados para el estilo de liderazgo de los tres grupos de estudiantes y para el total de la población encuestado mostraron el mismo comportamiento que en el estudio llevado a cabo por Pastori, (1996); Ramírez y Sgambatti, (2008) quienes encontraron en sus grupo de estudios que el estilo de liderazgo predominantes fue el Liderazgo Transformacional con influencia idealizada y motivación inspiracional como mayores contribuyentes. El primer autor para el caso de las Resultantes reporto como mayor contribuyente Esfuerzo Extra. Los valores obtenidos para el Total de Liderazgo Transformacional fueron mayores que los encontrados por los segundos autores mencionados.

Por ende el estilo de liderazgo predominante para los tres grupos estudiados y para el total de la población fue el estilo de liderazgo transformacional, este estilo de liderazgo inculca en los colaboradores el interés por la organización, enfocándolos hacia el logro y crecimiento. Son capaces de proporcionar metas al equipo mediante la comunicación efectiva, promoviendo en su equipo la inteligencia y resolución de problemas, puede transmitir una visión, misión, y sentido de pertenencia, respecto y confianza a sus seguidores (Ramírez y Sgambatti, 2008).

Los estudiantes encuestados aplican este estilo de liderazgo basado en la motivación inspiracional y la influencia idealizada lo cual sugiere que estos profesionales motivan a los que se encuentran a su alrededor la manera de motivar y promover un desempeño exitoso, se muestran como modelos,

proyectan confianza y son sensibles antes las necesidades y características individuales (Bass y col, 2003 (citado por Ramírez y Sgambatti, 2008)).

Con relación a la resultante Esfuerzo Extra, Pastori (1996) hace referencia a que las personas que muestran este tipo de características hacen esfuerzo adicional que va más allá de lo regido por sus cargos. Para el caso de la resultante Satisfacción encontrado en el caso de los Profesionales del Cuarto Semestre, los resultados sugieren que se muestran más satisfechos con su desempeño como líderes.

## 2. DIFERENCIA ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA POBLACION FEMENINA Y MASCULINA ENCUESTADA

En la Tabla 8 se muestran los resultados obtenidos para la variable diferencias estilos de liderazgo entre la población femenina y masculina encuestada.

**Tabla 8. Diferencias de los estilos de liderazgo según el género de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios.**

| Dimensiones de Estilos de Liderazgo | Factores                                | Femenino     | Masculino     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------|---------------|
|                                     |                                         | Media (M)    | Media (M)     |
| <b>Transformacional (TRF)</b>       | Carisma Atribuida (CA)                  | 3,69         | 3,82          |
|                                     | Influencia Idealizada (II)              | 4,19         | 4,35          |
|                                     | Motivación Inspiracional (MI)           | 4,13         | 4,30          |
|                                     | Estimulación Intelectual (EI)           | 4,02         | 4,14          |
|                                     | Consideración Individualizada (CI)      | 3,75         | 4,04          |
|                                     | <b>Total Liderazgo Transformacional</b> | <b>3,96</b>  | <b>4,13</b>   |
| <b>Transaccional (TRS)</b>          | Refuerzo Contingente (RC)               | 3,73*        | 4,01*↑        |
|                                     | Gerencia por Excepción Pasiva (GEP)     | 1,80         | 1,80          |
|                                     | Gerencia por Excepción Activa (GEA)     | 3,31         | 3,48          |
|                                     | <b>Total Liderazgo Transaccional</b>    | <b>2,95</b>  | <b>3,09</b>   |
| <b>Laissez-Faire (LF)</b>           |                                         | 1,66         | 1,58          |
| <b>Resultantes</b>                  | Esfuerzo Extra (EE)                     | 4,13         | 4,41          |
|                                     | Efectividad (E)                         | 3,70*        | 4,10*↑        |
|                                     | Satisfacción (S)                        | 4,24         | 4,31          |
|                                     | <b>Total Resultantes</b>                | <b>4,02*</b> | <b>4,28*↑</b> |

Base: 21 casos Femeninos, 21 casos Masculino.

Fuente: Elaboración propia.

Los valores marcados con \* en una misma fila, indican diferencias estadísticamente significativas al 95% de confianza, las ↑ indican mayor valor de media.

Se puede observar que hubo diferencias estadísticamente significativas al 95% de confianza para el factor Refuerzo Contingente del estilo de Liderazgo Transaccional, siendo los valores promedios encontrados 3,73 para el caso del grupo femenino y 4,01 para el grupo masculino, valor ligeramente mayor que del grupo femenino.

De igual forma se encontró diferencia estadísticamente significativa para la resultante Efectividad y para el Total Resultantes. Los valores para el caso de la primera variable fueron 3,70 para el grupo femenino y 4,10 para el grupo masculino. Para la variable Total Resultantes los valores encontrados fueron de 4,02 para el grupo femenino y 4,28 para el grupo masculino, en ambos casos los valores encontrados fueron mayores para el grupo de profesionales del género masculino.

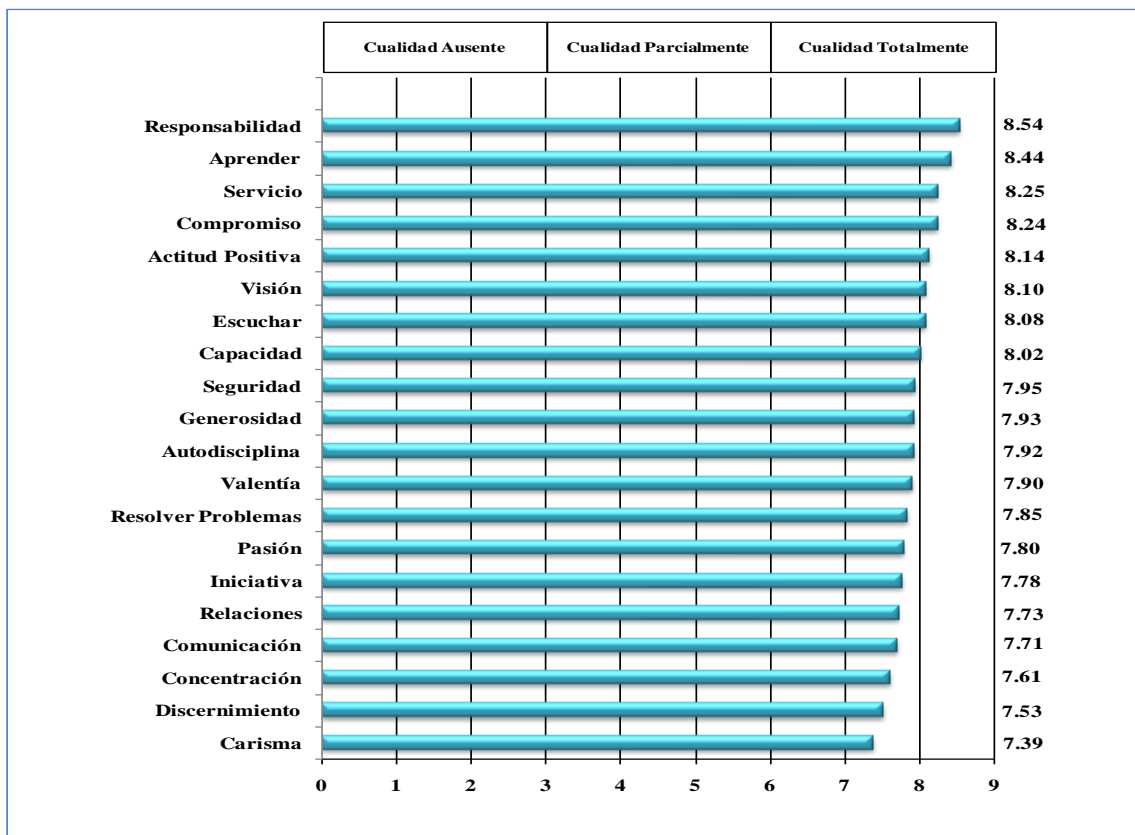
Los resultados obtenidos son similares a los reportados por Pastori (1996) quien encontró diferencias estadísticamente significativa en el factor Refuerzo Contingente, sin embargo el valor promedio fue mayor para el caso del grupo femenino, lo cual difiere de los resultados encontrados en este estudio donde los valores de mayor promedio fueron para el grupo de profesionales del grupo masculino. Con relación a las resultantes este autor encontró diferencias con el mismo comportamiento de diferencias significativas y mayor valor para el caso de la Resultante Efectividad en el grupo masculino.

Por el contrario, los resultados mostrados difieren de los reportados por Ramírez y Sgambatti, (2008) quienes encontraron diferencias estadísticamente significativa para el Total Liderazgo Transaccional y para el factor Gerencia por Excepción Pasiva entre los géneros encuestados, siendo mayor los valores de las variables de los estilos de liderazgo para el caso del género masculino al igual que los obtenido en este estudio.

Los resultados sugieren que el refuerzo contingente es el principal recurso del estilo de liderazgo transformacional utilizado por el grupo de hombres encuestados, en comparación con el grupo femenino cuyos valores promedios obtenidos fueron menores. En consecuencia el grupo masculino recompensan más por el esfuerzo, por el buen desempeño, el logro de objetivos y el reconocimiento de logros. Con relación al factor efectividad, los resultados encontrados sugieren que los hombres son más efectivos en el desempeño de sus funciones dentro de una organización y en el logro de metas.

### 3. PERFIL DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER DE LOS ESTUDIANTES DEL POSTGRADO DE GERENCIA Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DE PARA EL DESARROLLO DE LÍDER

Los resultados para las cualidades o características indispensables de líder son mostrados en el Gráfico 1 y en el Anexo B.



**Gráfico 1. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios.**

Base: 59 casos totales.

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo B-1, B-2 y B-3 se presentan los gráficos para los resultados de cada grupo de estudiantes encuestados.

En el Gráfico 1, se puede observar que las cualidades de mayor puntuación promedio para la población total estudiada fueron responsabilidad con 8,54 puntos, aprender con 8,44 puntos y servicio con 8,25. Por el contrario las cualidades con menores puntuaciones fueron concentración con 7,61 puntos, discernimiento con 7,53 puntos y carisma con 7,39, todos entran en la categoría de Tener la Cualidad Totalmente. En consecuencia se puede señalar que las tres últimas cualidades deberían ser reforzadas, mientras que las tres primeras cualidades mencionadas son las predominantes.

Para mejorar estas cualidades, Maxwell, (2000) señala que se debe mejorar en los siguientes aspectos:

Para mejorar la cualidad concentración:

**Moverse hacia las áreas fuertes:** Realizar una lista de tres o cuatro cosas que se haga bien en el trabajo. ¿Qué porcentaje de tiempo se invierte llevándolas a cabo? ¿Qué porcentaje de recursos son dedicados a estas áreas fuertes? Se debe trazar un plan para hacer cambios que permitan dedicar 70% del tiempo a las áreas fuertes. Si no puedes, quizás sea tiempo de reevaluar el trabajo o carrera.

**Crear un margen:** Ahora que se han visualizado las prioridades, se debe pensar en la concentración. ¿Cuánto recurso tomará pasar al siguiente nivel en tu área principal de fuerza? ¿Qué nuevas herramientas se necesitan? Piensa de nuevo en cómo hacer las cosas y está dispuesto a hacer sacrificios. El tiempo y el dinero invertido en llegar al próximo nivel son las mejores inversiones que puedas hacer.

Para mejora la cualidad discernimiento:

**Analizar éxitos pasados:** Pensar en algunos problemas que se hayan resuelto exitosamente en el pasado. ¿Cuál fue la raíz del problema en cada caso? ¿Qué permitió tener éxito? Si puedes captar el corazón del problema en pocas palabras, probablemente podrás hacerlo con asuntos futuros.

**Aprende cómo piensan otros:** ¿A qué grandes líderes se admira? “Escoger algunos cuya profesión o talento sea similar al tuyo, y lee sus biografías”. Al aprender cómo piensan otros líderes con discernimiento, se puede llegar a tener más discernimiento.

**Pon atención a tu propio valor:** Tratar de recordar algunas veces cuando la intuición se expreso “habló” y fue cierto (se escucho o no en ese momento). ¿Qué tienen esas experiencias en común? Buscar un patrón que pueda dar perspicacia en tu habilidad intuitiva.

Para mejorar la Cualidad Carisma:

**Cambiar de enfoque:** Durante los próximos dos o tres días, observar la forma en que se interactúa con los demás. Al hablar con otros se debe observar cuánto de una conversación está centrado en sí mismo. Se debe decidir inclinar la balanza en favor de centrarse en los demás.

**Practicar el juego de la primera impresión:** Hacer un experimento. La próxima vez que se encuentre con alguien por primera vez, haga todo lo posible por dar una buena impresión. Apréndele el nombre. Preocúpese de sus intereses. Sea positivo y lo que es más importante, trátalo como un «10». Si puedes hacer eso por un día, lo podrá hacer todos los días, en consecuencia hará que aumente la cualidad carisma.

**Comparta de sí mismo:** Que el compartir sus recursos con los demás sea tu objetivo a largo plazo. Buscar la manera de añadir valor a las vidas de cinco personas este año. Puede tratarse de miembros de tu familia, compañeros, empleados o amigos. Proveer de recursos para ayudarlos a crecer personal y profesionalmente, y compartir tu vida personal con ellos.

#### 4. EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS ACERCA DEL POSTGRADO DE GERENCIA ACTUAL Y COMO MEJORARLO

Los resultados de opinión del total de profesionales encuestados del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios son presentados en la Tabla 9.

**Tabla 9. Opinión acerca de las expectativas del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de toda la población encuesta del Postgrado.**

| Pregunta No | Enunciado                                                                                                            | Escala y Frecuencia (%) |           |                        |              |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------------------|--------------|
| 1           | La calidad de la información presentada a lo largo del dictado de las materias por los profesores del Postgrado fue: | Excelente               | Buena     | Regular                | Escasa       |
|             |                                                                                                                      | 6,80                    | 71,20     | 22,00                  | 0            |
| 2           | El nivel del contenido técnico de la información fue:                                                                | Avanzado                | Justo     | Elemental              | Nulo         |
|             |                                                                                                                      | 10,20                   | 71,20     | 18,60                  | 0            |
| 3           | Los servicios e instalaciones fueron:                                                                                | Excelentes              | Buenos    | Regulares              | Deficientes  |
|             |                                                                                                                      | 10,20                   | 37,30     | 47,50                  | 5,10         |
| 5           | Las expectativas acerca del Postgrado de Gerencia Estratégica Negocios fueron:                                       | Totalmente Cubiertas    | Cubiertas | Parcialmente Cubiertas | No Cubiertas |
|             |                                                                                                                      | 5,10                    | 42,40     | 44,10                  | 8,50         |
| 8           | ¿Recomendaría a sus colegas y conocidos estudiar el Postgrado de Gerencia?                                           | Si                      |           | No                     |              |
|             |                                                                                                                      | 71,20                   |           | 28,80                  |              |

Base: 59 casos totales.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que refieren a la pregunta No 1, el 71,20% de la población total encuestada opino que fue Buena, mientras que el menor valor fue para Excelente con 6, 80%.

Para el planteamiento acerca del nivel del contenido técnico de la información el mayor porcentaje de opinión fue para la opción Justo con 71, 20%, mientras que el menor porcentaje fue para la opción Elemental con 10, 20%.

En cuanto a los servicios e instalaciones el mayor porcentaje de opinión fue para la opción Regular con 47, 50% y el menor porcentaje fue para la opción Deficientes con 5,10%.

Una vez planteadas algunas de las expectativas para el ingreso al Postgrado de Gerencia, el 44,10% opino que estas fueron Parcialmente Cubiertas, mientras que el menor porcentaje fue para la opción Totalmente Cubiertas con 5,10%.

Para la pregunta ¿Recomendaría a sus colegas y conocidos estudiar el Postgrado de Gerencia? el 71, 20% opino afirmativamente, mientras que el 28, 80% se inclino por la alternativa del No.

En el Anexo B-4, son presentados los resultados de opinión de los grupos Curso Introductorio, Segundo Semestre y Cuarto Semestre. Con respecto a la pregunta No 1, el 78,90% del Curso Introductorio opino que la calidad de la información presentada a lo largo del dictado de las materias fue Buena. Al respecto se comenta que para el momento de estudio, el contenido de las materias vista ha sido ajustado y apropiado, así mismo se hace referencia que apenas se ha cursado parte del curso introductorio para tener una opinión más allá de la reflejada. En este mismo orden de idea también se refiere a que apenas están por empezar el primer semestre para opinar algo diferente.

El Segundo Semestre mostro el mayor porcentaje para la opción Buena, con 75% de frecuencia y el menor porcentaje para la opción de Regular con 25%. Con relación a la última opción se señalo “la calidad en las clases no son malas, pero la transmisión no es la adecuada, falta pedagogía, sin pedagogía es complicado aprovechar lo que dice en 3 horas un profesor”. También se señala que Finanzas debería ser más dinámicas y ser reforzadas con mas secciones de prácticas en análisis de estados financieros, así mismo se indico que “Finanzas tenia buena información pero el profesor no sabía cómo expresarla”.

Con respecto al Cuarto Semestre el 60% se inclino por la opción Buena, mientras que el 40% opino que fue Regular.

La opinión acerca del nivel del contenido técnico de la información para el caso del Curso Introductorio el mayor porcentaje de opinión fue para la opción Justo con 73,60%, mientras que el menor porcentaje de frecuencia con respecto a esta interrogante fue de 5,30% para la opción Elemental, de la misma manera que en la pregunta anterior se comento para la opción Elemental, que el tiempo en el postgrado ha sido poco.

Por otro lado el 80% de encuestados del Segundo Semestre opino que fue Justo, mientras que un 10% se inclino por Avanzado y otro 10% por la opción de Elemental. En este sentido para las dos últimas opciones se indico que “la información suministrada es buena, por no decir excelente, pero no es bien transmitida”.

Con respecto al Cuarto Semestre el 60% de la población se inclino por la opción Justo, mientras que el 40% Regular.

Los servicios e instalaciones según opinión de los profesionales del Curso Introductorio estuvieron en la categoría de Buenos con 47,40%, mientras que el menor porcentaje fue para la categoría de Deficientes con 5,20%. Para esta última opción se atribuye a que el cafetín debería estar abierto hasta las 6:00

pm para las personas que estudian en horario nocturno y mejor iluminación para el aula de clase. Adicional a lo antes señalado se expresa la falta de higiene e implementos en las instalaciones sanitarias.

El 55% de los estudiantes del Segundo Semestre, opinaron al respecto que fueron Buenos, por otro lado la opción de menor puntuación para esta interrogante fue deficiente con 5%, se señaló que podría haber un cafetín y fue complicada la cancelación del semestre por la caja de la facultad.

Con relación al Cuarto Semestre, el 85% opino que estos fueron Regulares, mientras que el 5% se inclino por la opción de Deficientes.

Al igual que en los casos anteriores se señaló que las instalaciones son buenas pero los servicios son regulares debido a que el cafetín estuvo cerrado para los estudiantes del horario nocturno, baños en condiciones inadecuadas y sin implementos. Adicionalmente se menciona la falta de flexibilidad para el pago en horario adecuado y problemas de conexión de internet como herramienta de enseñanza de los profesores.

Algunas de las expectativas acerca del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios señaladas por el grupo del Curso Introductorio fueron:

- ✓ Aprender conocimientos referentes a técnicas gerenciales para ser aplicados en un negocio propio.
- ✓ Adquirir nuevos conocimientos y herramientas fundamentales que ayuden a crecer tanto personal como profesionalmente.
- ✓ Buenas referencias en cuanto a la calidad del postgrado.
- ✓ Adquirir herramientas para poder tener una posición gerencial en la industria o crear un negocio propio.

- ✓ Aprender técnicas de administración de negocios y profundizar herramientas gerenciales para afrontar retos personales.
- ✓ Desarrollar y fortalecer las aptitudes y actitudes de líder para mejorar el desempeño profesional.
- ✓ Compartir conocimientos y experiencias.
- ✓ Crecimiento profesional, tener nuevas herramientas para un trabajo en el futuro.

El Segundo Semestre tuvo las siguientes expectativas para el ingreso al postgrado:

- ✓ Capacitación en el área gerencial.
- ✓ Más herramientas de conocimientos para ser un profesional integral.
- ✓ Adquirir conocimientos provenientes de experiencias prácticas a ser utilizadas como futuro gerente.
- ✓ Egresar con la capacidad de poder gerenciar una empresa.
- ✓ Adquirir directrices para ser un gerente asertivo, que imparta disciplina y cumpliendo objetivos de su grupo de forma eficiente.
- ✓ Aprender técnicas gerenciales modernas que ayuden a desarrollar como profesional y llevar al éxito a la organización en la que se encuentre.
- ✓ Actualización de tópicos gerenciales.

También el Cuarto Semestre señaló como expectativas para el ingreso al postgrado lo siguiente:

- ✓ Adquirir herramientas para el campo laboral así como ampliar horizontes profesionales.
- ✓ Adquirir conocimientos y herramientas necesarios para el desarrollo como profesional dentro de un ámbito laboral y crecer dentro del ámbito profesional.
- ✓ Desarrollar habilidades complementarias a los de la formación actual.
- ✓ Obtener herramientas y conocimientos para gerenciar utilizando el proceso administrativo de planificar-organizar-dirigir-controlar.

Con respecto a la Pregunta No. 5 que hace referencia al cumplimiento de las expectativas acerca del Postgrado de Gerencia Estratégica para el caso del Curso Introductorio el 47,40% opino que fueron Cubiertas, mientras que el menor porcentaje fue para Totalmente Cubiertas con 15,80%. Al respecto se menciona que aun no se ha terminado el Postgrado y por ende aun no se puede saber si las expectativas serian cubiertas en lo que falta del Postgrado.

El 55% de encuestados del Segundo Semestre opino al respecto que fueron cubiertas las expectativas, mientras que el 5% opino que no fueron cubiertas. Para esto último se señalo que “se puede sacar más provecho al contenido de las clases si se dictaran de una forma más dinámica”.

Con relación al Cuarto Semestre el mayor porcentaje para esta pregunta fue para la opción Buena con 45% y la de menor porcentaje fue la opción No Cubiertas con 15% de frecuencia.

Algunos temas académicos de interés adicionales a incorporar por el grupo Curso Introductorio encuestado fueron:

- ✓ Técnicas de Negociación.

- ✓ Ingles Técnico para Gerencia.
- ✓ Economía Social.
- ✓ Indicadores Sociopolíticos.
- ✓ Economía Mundial (World Business).

Por otro lado los estudiantes del Segundo Semestre incorporarían como temas de académicos los siguientes:

- ✓ Incorporar experiencias reales exitosas de gerentes que se desempeñen en la industria.
- ✓ Técnicas de negociación.
- ✓ Desarrollo organizacional, liderazgo, habilidades gerenciales.
- ✓ Investigación de mercados como materia electiva.

Algunos temas académicos de interés adicionales a los estudiados propuesto para la incorporación al postgrado por los encuestados del Cuarto Semestre fueron:

- ✓ Pensamiento creativo y Gestión de Calidad.
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Negociación efectiva.
- ✓ Coaching como herramienta gerencial.
- ✓ Gerencia de conflictos.

Algunas de las mejoras propuestas al Postgrado por el Curso Introductorio fueron:

- ✓ Mejor comunicación en el caso de suspensión de actividades.
- ✓ Inscripción On-Line.
- ✓ Ampliar desde una especialización a una Maestría.
- ✓ Abordar situaciones reales sucedidas en el ámbito laboral de tal forma de aplicar posteriormente lo aprendido.

Los estudiantes del segundo semestre realizaron las siguientes propuestas de mejoras:

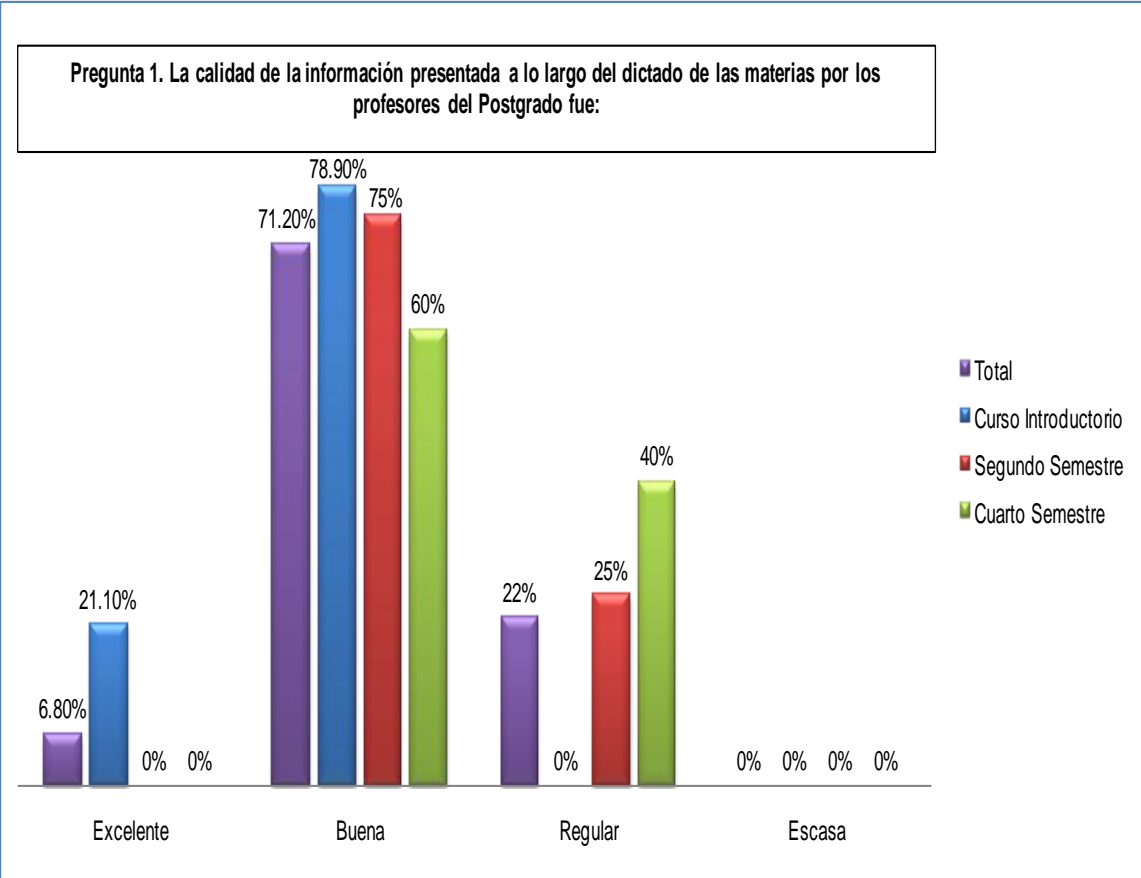
- ✓ Solicitar componente docente para los profesores, “no siempre el que más sabe es el mejor para dar clases”.
- ✓ Evaluación de cada profesor al terminar las clases por parte de los alumnos.
- ✓ Metodologías de enseñanzas de los profesores ya que no son efectivos para hacer llegar el conocimiento a los estudiantes del postgrado.
- ✓ Mejora en servicios de cafetín.
- ✓ Mejorar los trámites administrativos.
- ✓ Evaluar el tiempo de estudio ya que el mismo es para una maestría.

Algunas propuestas de mejoras por los estudiantes del postgrado del Cuarto Semestre, fueron:

- ✓ Elección por parte de los estudiantes de las materias electivas.
- ✓ Evaluación del tiempo de duración, el mismo se adapta a una maestría.
- ✓ Realizar encuestas e implementar indicadores de gestión para la evaluación del postgrado.
- ✓ Evaluación de los profesores que ingresan a dar clases, para saber si saben transmitir sus conocimientos.
- ✓ Abordar casos reales exitosos.
- ✓ Materias con enfoque actual y práctico.
- ✓ Realizar más casos prácticos de estudios.

Con relación a la interrogante ¿Recomendaría a sus colegas y conocidos estudiar el Postgrado de Gerencia? el 100% de los encuestados del Curso Introductorio opto por la opción del Sí. Para el caso del Segundo Semestre, el 75% opino que Si, mientras que el 25% restante se inclino por la opción del No. Con relación al Cuarto Semestre el 40% opino por la opción del Sí y el 60% por la opción del No.

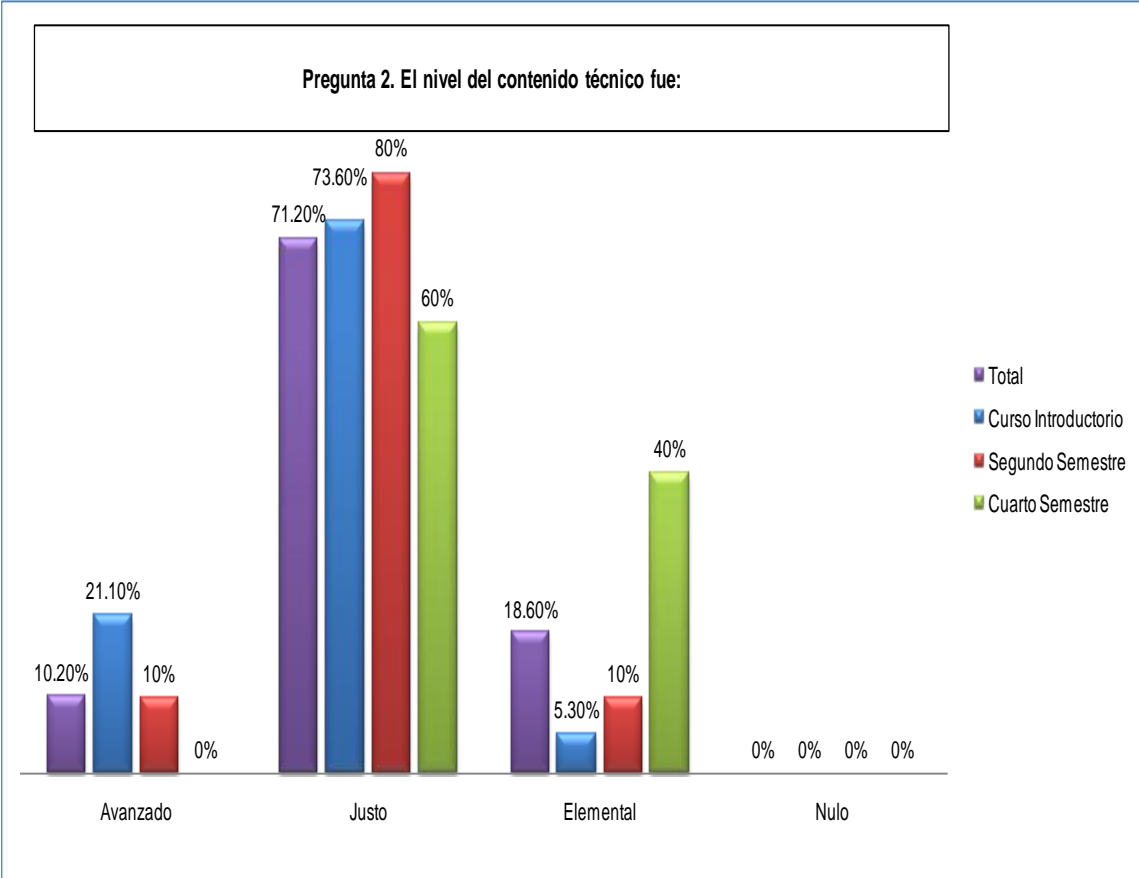
A continuación se presentan los Gráficos 5, 6 y 7 que muestran el comportamiento de cada uno de los grupos encuestados con respectos a las preguntas de expectativas del Postgrado de Gerencia.



**Gráfico 5. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 1 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios.**

**Base:** 19 casos para el Curso Introdutorio, 19 casos para el Segundo Semestre, 20 casos para el Cuarto Semestre, 59 casos Total.

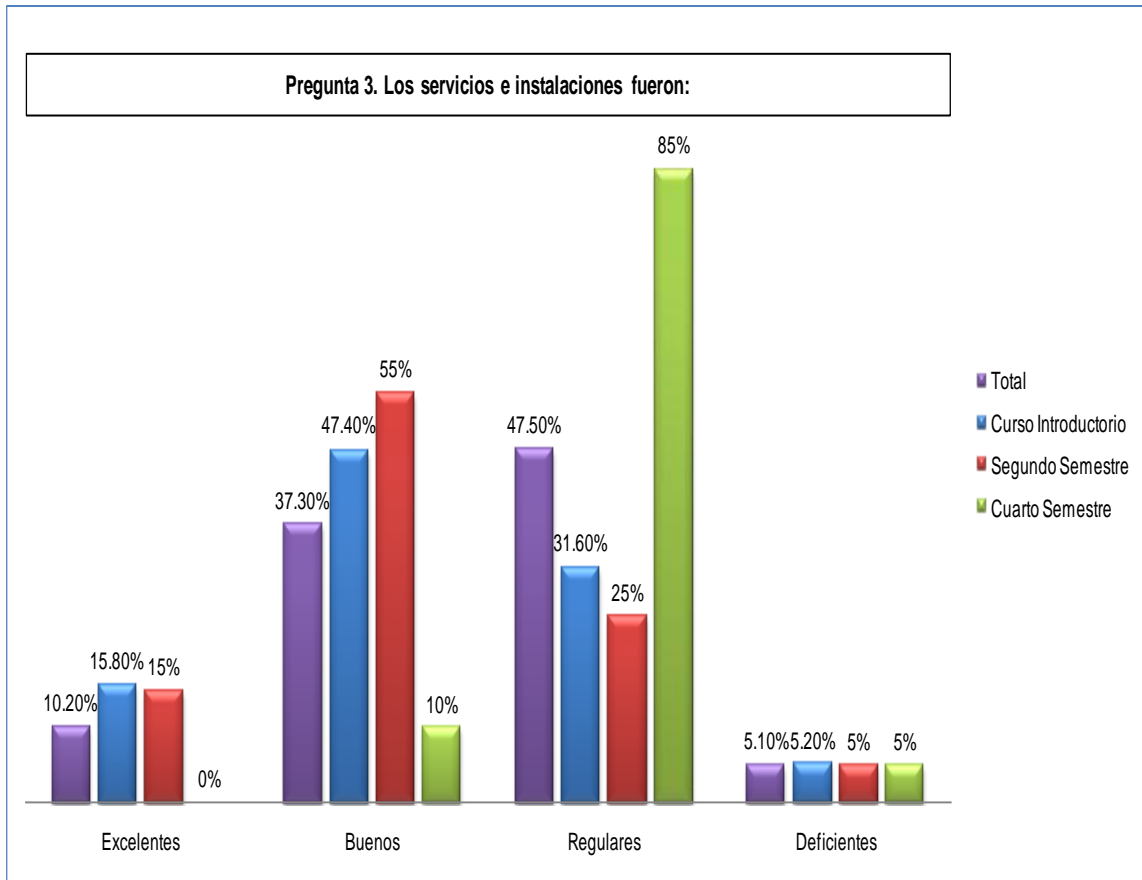
**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfico 6. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 2 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios.**

**Base:** 19 casos para el Curso Introdutorio, 19 casos para el Segundo Semestre, 20 casos para el Cuarto Semestre, 59 casos Total.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfico 7. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 3 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios.**

**Base:** 19 casos para el Curso Introdutorio, 19 casos para el Segundo Semestre, 20 casos para el Cuarto Semestre, 59 casos Total.

**Fuente:** Elaboración propia.

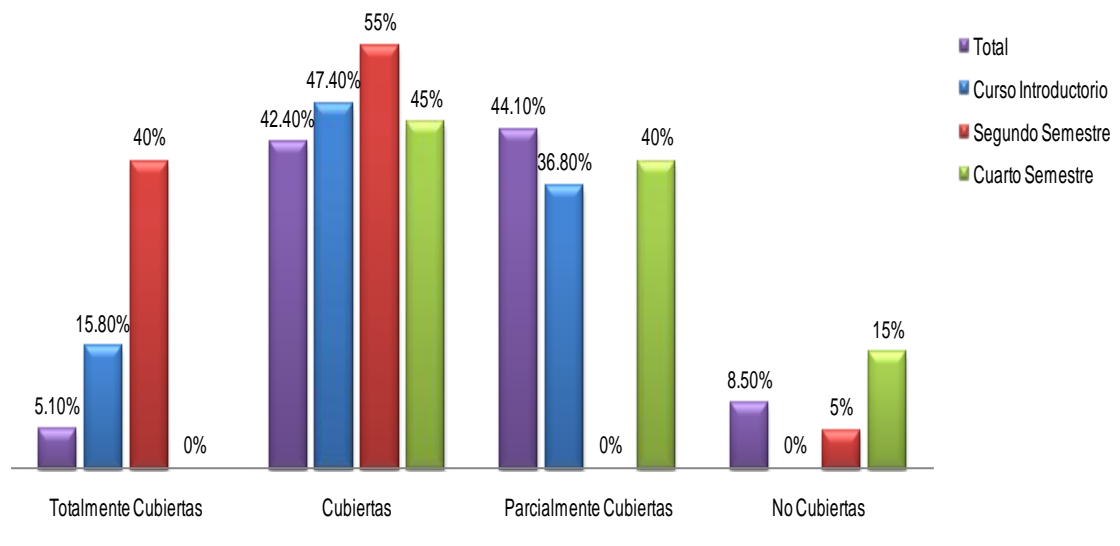
En el Gráfico 5, se muestra el comportamiento de la Pregunta No. 1, donde se observa que para la opción de Excelente solo opino el Curso Introductorio, para la opción Buena tuvo una tendencia a la disminución, mientras que la opción de Regular tuvo una tendencia al incremento. Ninguno de los tres grupos opino para la opción Escasa.

En el Gráfico 6, se muestra el comportamiento que refiere al nivel del contenido técnico de la información presentada, la opción Avanzada y Justo tienden a la disminución, por el contrario la opción Elemental tiende a incrementarse a medida que los estudiantes avanzan en el estudio del Postgrado. Para la opción de Nulo ninguno de los tres grupos encuestados opino dentro de esta opción.

En el Gráfico 7, se muestra el comportamiento para la Pregunta No. 3 que hace referencia a los servicios e instalaciones, para la opción de Excelentes en el Curso Introductorio permaneció casi constante, mientras que el Cuarto Semestre no opino dentro de esta opción, para la opción de Buenos tienden a la disminución, mientras que para la opción de Regulares tienden hacia el incremento, la opción de deficiente permanece constante a medida que los estudiantes avanzan en el estudio del Postgrado.

El Gráfico 8 y 9, muestran el comportamiento de los resultados para el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes por parte del Postgrado y para la pregunta ¿Recomendaría a sus colegas y conocidos estudiar el Postgrado de Gerencia?

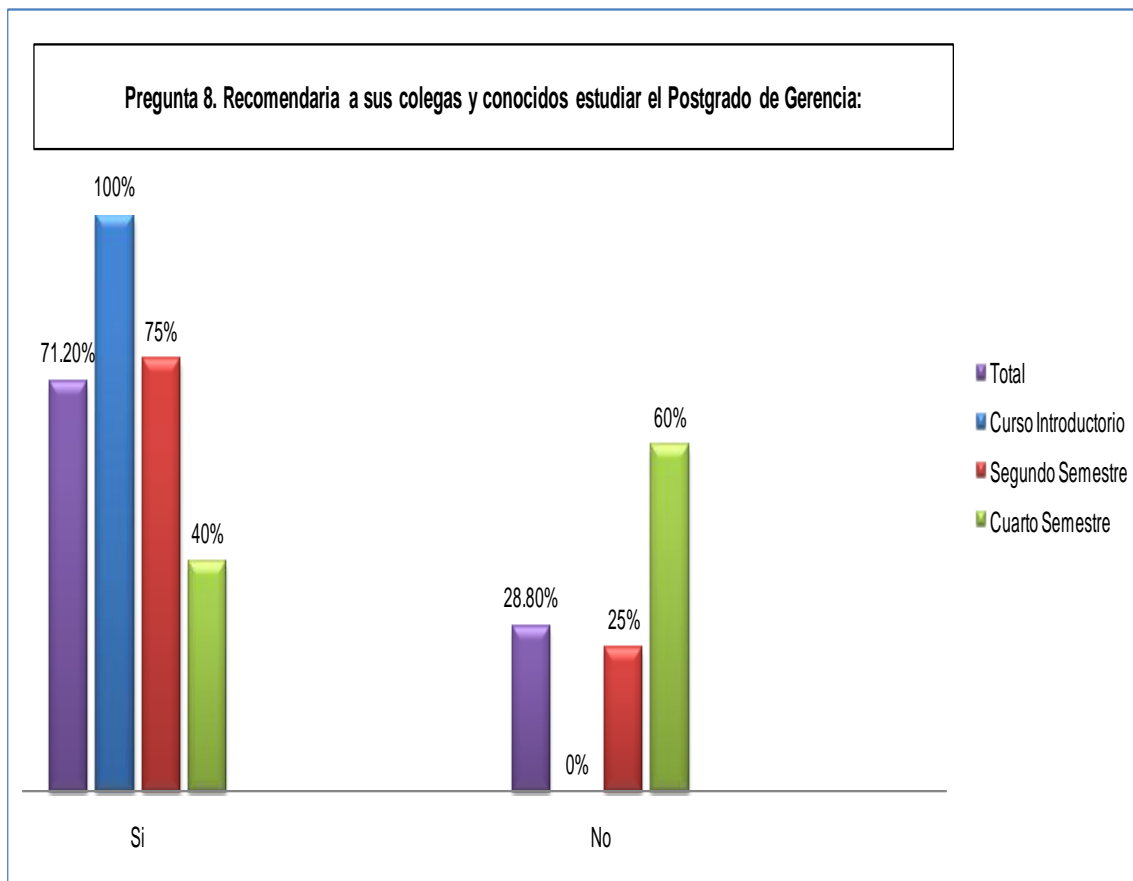
Pregunta 5. Las expectativas acerca del Postgrado de Gerencia Estrategica de Negocios fueron:



**Gráfico 8. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 5 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios.**

**Base:** 19 casos para el Curso Introdutorio, 19 casos para el Segundo Semestre, 20 casos para el Cuarto Semestre, 59 casos Total.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfico 9. Comportamiento de opinión de la Pregunta No. 8 de los estudiantes del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios.**

**Base:** 19 casos para el Curso Introdutorio, 19 casos para el Segundo Semestre, 20 casos para el Cuarto Semestre, 59 casos Total.

**Fuente:** Elaboración propia.

En el Gráfico 8, se evidencia que la opción Totalmente Cubierta tiende a incrementarse hasta el Segundo Semestre, los estudiantes del Cuarto Semestre no opinaron dentro de esta opción. En el caso de la opción Cubiertas esta tiende a disminuir a medida que transcurren el tiempo de estudio en el Postgrado, por el contrario las opciones Parcialmente Cubierta y No Cubiertas tienden a incrementarse a medida que avanza el semestre en estudio.

Para el caso del Gráfico 9, se observa que la opción del Si tienden a disminuir mientras que la opción de No tiende a incrementar con el transcurrir del tiempo de estudio en el Postgrado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al hacer referencia a la importancia del líder y liderazgo en las organizaciones y al determinar el estilo de liderazgo se encontró que los profesionales en proceso de formación del Postgrado de Gerencia presentaron en mayor proporción el estilo de liderazgo transformacional con los principales componente Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional y Estimulación, lo cual les podría permitir inculcar en sus colaboradores el interés por la organización, el logro y crecimiento, así como proporcionar metas al equipo mediante la comunicación efectiva en las organizaciones donde se desempeñan, promoviendo en su equipo la inteligencia y resolución de problemas, transmitiendo visión, misión, y sentido de pertenencia, respeto y confianza en sus seguidores.

Así mismo se determinó que el factor refuerzo contingente es el principal recurso del estilo de liderazgo transformacional utilizado por el grupo masculino, en comparación con el femenino. El grupo masculino recompensa más por el esfuerzo, por el buen desempeño, el logro de objetivos y el reconocimiento de logros, son más efectivos en el desempeño de sus funciones dentro de una organización y en el logro de metas.

Algunas de las cualidades de líder encontradas como debilidades que podrían formar parte de un programa de formación gerencial a ser reforzados de acuerdo a lo investigado fueron concentración, discernimiento y carisma.

Al evaluar la percepción de los estudiantes del postgrado con respecto al mismo se encontraron algunas posibilidades de mejora, como: Inscripción On-Line, ampliar desde una especialización a una Maestría debido al tiempo de estudio, mejora en los servicios administrativos, evaluación de los profesores al culminar cada ciclo de clases. Algunos tópicos académicos a ser incluidos según opinión

de los encuestados fueron Técnicas de Negociación, Inglés Técnico para Gerencia, Economía Social, Indicadores Sociopolíticos, Técnicas de negociación, Liderazgo, Habilidades Gerenciales e Investigación de Mercados.

En base a estos resultados se recomienda:

- Evaluar la aplicación de las mejoras propuestas por los estudiantes, así como de la incorporación de los tópicos académicos de tal forma de incrementar el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes del Postgrado de Gerencia así como el grado de satisfacción de estos.
- Incluir un taller de liderazgo en el periodo inicial de estudio y determinar las expectativas de cada grupo de profesionales aspirantes a ingresar en el Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios mediante la aplicación del instrumento utilizado en este estudio para conocer las características que deben ser reforzadas de manera personalizada.
- Estudiar el estilo de liderazgo utilizado por los profesionales egresados en las organizaciones y determinar el tipo de liderazgo utilizado y contrastarlo con los resultados encontrados en este estudio.
- Hacer futuras investigaciones en lo referente a las expectativas acerca del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios y como mejorarlo y comparar si las percepciones encontradas fueron mejoradas con el tiempo.
- Aplicar encuestas de satisfacción y llevar indicadores de las expectativas del postgrado por semestre.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alves, E. (s/f). Nuevos Estilos Gerenciales. Universidad Nacional Abierta. Dirección de Investigaciones y Postgrado. 26p.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Escuela de Economía. Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo. 272pp.

Aubert, G. (2009). Diferencias en el Estilo de Liderazgo de los Ejecutivos, Entre Empresas Multinacionales que Operan en Costa Rica y Empresas Locales. *Gaudeamus*. 1(1): 41-63.

Burgos, I. (2005). Gerencia Farmacéutica. *Revista Facultad de Farmacia*. 68(1-2):1-13.

Burgos, I. (2006). Gerencia en Tiempos de Crisis. *Revista Facultad de Farmacia*. 69(1-2): 1-8.

Crissien, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI “Liderazgo basado en el desarrollo de competencias”. *Revista EAN*. 54: 59-83.

Díaz, M (2004). Liderazgo de la mujer gerente en universidades y sus implicaciones para el aprendizaje organizacional. *Revista Venezolana del Estudio de la Mujer*. 9(23): 67-77.

Drucker, P. (1997). *La Innovación y el Empresario Innovador: La Práctica y Los Principios*. Editores Barcelona: España. 1<sup>era</sup> Edición. 427pp.

Gómez, A. (2006). *The Challenge of Mexico's Future: Leadership and Performance Strategies*. Curso de Liderazgo. Universidad de Harvard.

Guillezeau, P. (1999). La Cultura Organizacional en el Desarrollo de Empresas Inteligentes, Fundamentos: Valores, Comunicación y Liderazgo. Revista Telos. 1(2): 221-232.

Hernández, A. (2005). Estudio Sobre Habilidades Gerenciales en las Empresas del Área Metropolitana Centro Occidente. Centro de Investigaciones Universidad Cooperativa. 1-3.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª edición. D.F., México. Editorial McGraw-Hill. 2006. 432p.

Hurtado J. (1997). Metodología de la Investigación Holística. 3<sup>era</sup>. Edición. Caracas. Ediciones Sypal. 630p.

Krygier, A. (1998). Gerencia, Liderazgo y Participación. Investigación y Gerencia: Revista Venezolana de Gerencia. 5(17): 13-25.

Malavé, J. (2004). Características de Liderazgo del Gerente Venezolano. Debate IESA. IX(2): 28-33.

Maxwell, J. (1996). Desarrolle el Líder que está en Usted. S/E. Editorial Caribe. Estados Unidos. 136pp.

Maxwell, J. (2000). Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder. S/E. Editorial Caribe. Estados Unidos. 87p.

Mejías, J y Sánchez, R. (2008). Identificación de las Características del Liderazgo y su Influencia en el Modelo de Intervención Social De Natura. Trabajo de Grado para Optar al Título de Administrador de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Noriega, M. (2008). Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. Ensayos Temas de Ciencia y Tecnología. 12(36): 25-29.

Odiarde, L. (2004). El Significado Psicológico del Liderazgo en Cuatro Grupos de Ejecutivos Mexicanos, Usando Redes Semánticas. Tesis para Obtener el Grado de Doctora en Psicología. Universidad Iberoamericana. México, D.F. 222pp.

Pastori, N. (1996). Diferencias en los Estilos de Liderazgo Femenino y Masculino en la Gerencia Venezolana. Tesis de Maestría de Psicología. Universidad Simón Bolívar, Venezuela.

Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. ESIC Editorial: Madrid España. 6<sup>ta</sup> Edición. 280pp.

Pedraja, L.; Rodríguez, E.; Rodríguez, J. (2008). Importancia de los Estilos de Liderazgo Sobre la Eficacia: un estudio comparativo entre grandes y medianas empresas privadas. Revista de Ciencias Sociales. 14(1): 20-29.

Petrick, J.; Scherer, R.; Scherer, R.; Brodzinski, J.; Quinn, J.; Ainina, M. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. Academy of Management Executive. 13 (1): 58-69.

Puche, X. (1990). Liderazgo y Toma de Decisiones. Salud Uninorte. Barranquilla (Col). 6-7(1): 51-54.

Ramírez, J y Sgambatti, V. (2008). Liderazgo Transformacional y Transaccional en Estudiantes de Postgrado en Gerencia del Área Metropolitana de Caracas. Visión Gerencial. 2:403-417.

Real de Asúa, D. (2011). Educar en Liderazgo: requisito y reto del internista actual. *Revista Clínica Española*. DOI 10.1016: 1-4.

Reyes, M. (2008). Examen de las Teorías de Liderazgo y Modelo de Posicionamiento de Liderazgo Empresarial. *Scientific International Journal*. 5(3): 4-25.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación: México. 10ª Edición. 704pp.

Romero, G. (2005). Papel del Gerente Líder Venezolano: Gerencia Vs Liderazgo. *Revista Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 7(1): 51-65.

Romero, G. (2005). Papel del Gerente Líder Venezolano: Gerencia Vs Liderazgo. *Revista Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 7(1): 51-65.

Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship: Text, Case and Notes*. Lord Publishing, Dover, M.A: La Universidad de Virginia. 170pp.

Roosen, G. (1994). El Entorno Nacional de la Gerencia. *Investigación y Gerencia: Revista Venezolana de Gerencia*. 11(53): 57-62.

Rothschild, W. (1995). *Los Cuatros Caras del Liderazgo Estratégico*. S/E. Editorial Ediciones Macchi. Argentina. 356p.

Saavedra, L. (s/f). *La Gerencia en el Desarrollo de las Empresas*. Quipukamayoc. 1(1):53-57.

Sabino C. (2000). El proceso de Investigación. S/E. Caracas – Venezuela: Editorial Panapo. 145p.

Sampedro, J y Arana, A. (2009). El Gerente Venezolano en Perspectiva. Portafolios de Inversiones. 5(18): 1-6.

Sarabia, A.; Serralta, I.; Velázquez, I. (2006). El Liderazgo en la Organización “Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L.”. Tesina. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 59pp.

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. Academy of Management. 25(1): 217-226.

Soto, R. (2008). Liderazgo Sustentable. Boletín CIIAAS. 33: 1-3.

Timmons, J. (1999). New Venture Creation Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century. McGraw Hill. 6<sup>ta</sup> Edición. 700pp.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2004). Manual de Trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. S/E. Caracas-Venezuela. 245p.

Universidad Santa María (2005) Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos especiales de grado. S/E. Caracas-Venezuela. 120p.

Varela, R. y Bedoya, A. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. Estudios Gerenciales. 22(100): 21-47.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Farmacia  
Postgrado de Especialización en Gerencia  
Estratégica de Negocios



**CUESTIONARIO DEL ESTILO DE LIDERAZGO, CUALIDADES DE  
LIDER Y EXPECTATIVAS DEL POSTGRADO DE GERENCIA  
ESTRATEGICA DE NEGOCIOS**

**PRESENTACION**

El presente instrumento tiene como finalidad obtener una descripción acerca del tipo de liderazgo ejercido por usted en su ámbito laboral, una descripción de sus cualidades de líder y conocer su opinión acerca de las expectativas del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios actual y como mejorarlo.

No es un test para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto no existen respuestas buenas ni malas.

La veracidad de su respuesta es lo más importante.

El cuestionario es anónimo.

Los datos obtenidos serán de gran importancia como información para el Trabajo Especial de Grado Titulado **Estudio de las Cualidades de Líder y del Estilo de Liderazgo de los Estudiantes del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela en el Año 2011.**

Le agradecemos altamente su colaboración para el logro de tal propósito.

**INFORMACION GENERAL**

Por favor marque con (x) en los paréntesis correspondientes.

1. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

2. Edad: \_\_\_\_\_ años

3. Nivel de educación:

Universitario ( )

Postgrado ( )

Otros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

4. Semestre en curso: \_\_\_\_\_

## PARTE I. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

### INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca del liderazgo, se le presentan cinco respuestas posibles para cada enunciado: A=Frecuentemente o siempre (mayor al 90% de las veces); B=Muy a menudo (entre 60 y 89% de las veces); C= Algunas veces (entre 30 y 59% de las veces); D=De vez en cuando (entre 1 y 29% de las veces); E=Nunca (0% de las veces).

En cada enunciado marque una sola respuesta como indicativo de lo que usted exhibe encerrando en un círculo su elección.

### PERFIL DEL LIDERAZGO

- |                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Me sacrifico por el beneficio de los demás.                                                        | E D C B A |
| 2. Evito involucrarme cuando surgen asuntos importantes.                                              | E D C B A |
| 3. Transmito a mis colaboradores mis valores y creencias mas importantes.                             | E D C B A |
| 4. Tomo acciones solo cuando los colaboradores fracasan en el logro de un objetivo planteado.         | E D C B A |
| 5. Establezco altos niveles de desempeño.                                                             | E D C B A |
| 6. Focalizo mi atención en la detección de errores y fallas.                                          | E D C B A |
| 7. Valoro en mis colaboradores su cuestionamiento de punto de vista establecido.                      | E D C B A |
| 8. Concedo beneficio a mis colaboradores a cambio de su apoyo.                                        | E D C B A |
| 9. Trato a mis colaboradores más como personas que como simples miembros de un grupo.                 | E D C B A |
| 10. Aunque los problemas se vuelvan crónicos, evito tomar acciones.                                   | E D C B A |
| 11. Permanezco calmado en situaciones de crisis.                                                      | E D C B A |
| 12. El trabajo tiene que descender a un nivel mínimo de desempeño para que yo trate de hacer mejoras. | E D C B A |
| 13. Enfatizo la importancia de estar comprometido con lo que creemos.                                 | E D C B A |
| 14. Sigo de cerca las desviaciones del desempeño esperado.                                            | E D C B A |
| 15. Visualizo novedosas y excitantes posibilidades.                                                   | E D C B A |
| 16. Dejo claro lo que pueden recibir si el desempeño es el esperado.                                  | E D C B A |
| 17. Reexamino puntos de vista importantes para determinar si son apropiados.                          | E D C B A |
| 18. Estoy ausente cuando me necesitan.                                                                | E D C B A |
| 19. Escucho atentamente las preocupaciones de los demás.                                              | E D C B A |
| 20. No intervengo sino cuando los problemas se tornan serios.                                         | E D C B A |

E= Nunca; D= De vez en cuando; B= Algunas veces; C= Muy a menudo; A= Frecuentemente o siempre.

## CONTINUACION PERFIL DEL LIDERAZGO

21. Les inspiro orgullo, por el hecho de estar conmigo. E D C B A
22. Paso mi tiempo resolviendo problemas de emergencias. E D C B A
23. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de hacia donde vamos y que queremos lograr (propósito, misión). E D C B A
24. Acuerdo lo que recibirán si hacen las tareas requeridas. E D C B A
25. Hablo de manera optimista acerca del futuro. E D C B A
26. Fallo en el seguimiento de los requerimientos de ayuda a mis colaboradores. E D C B A
27. Los animo a repensar las ideas que nunca han sido analizadas. E D C B A
28. Les hablo más de lo que han hecho mal que sobre lo que han hecho bien. E D C B A
29. Les proporciono consejos útiles para su desarrollo. E D C B A
30. Sigo de cerca sus errores. E D C B A
31. Voy mas allá de mis propios interes por el beneficio del grupo. E D C B A
32. Negocio con mis colaboradores lo que podrían recibir a cambio del logro de objetivos. E D C B A
33. Considero las consecuencias morales y éticas de mis decisiones. E D C B A
34. Me resisto a expresar mis puntos de vista acerca de asuntos importantes. E D C B A
35. Expreso mi seguridad con respecto al logro de las metas. E D C B A
36. Las cosas tienen que ir mal para que tome acciones sobre ellas. E D C B A
37. Cuestiono la manera tradicional de hacer las cosas. E D C B A
38. Me aseguro de que se cumplan las reglas para evitar errores. E D C B A
39. Los animos para desarrollar sus fortalezas y habilidades. E D C B A
40. Les doy asistencia a cambio de su esfuerzo. E D C B A
41. Transmito seguridad en la superación de los obstáculos. E D C B A
42. Evito tomar decisiones. E D C B A
43. Muestro mi convicción acerca de mis ideales, creencias y valores. E D C B A
44. Soy un firme creyente de "si no se ha roto, no lo arregles". E D C B A
45. Los animo continuamente. E D C B A
46. Pongo atención en las fallas para lograr las metas. E D C B A
47. Busco alternativas diferentes para resolver problemas. E D C B A
48. Digo lo que hay que hacer para que los esfuerzos sean recompensados. E D C B A
49. Dedico tiempo enseñándoles y dirigiéndoles. E D C B A
50. Retraso las respuestas de asuntos urgentes. E D C B A

E= Nunca; D= De vez en cuando; B= Algunas veces; C= Muy a menudo; A= Frecuentemente o siempre.

## CONTINUACION PERFIL DEL LIDERAZGO

- |                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 51. Muestro extraordinario talento y competencia en lo que emprendo.                                            | E D C B A |
| 52. Los problemas deben volverse crónicos para que tome acción sobre ellos.                                     | E D C B A |
| 53. Asumo posición ante asuntos difíciles.                                                                      | E D C B A |
| 54. Busco errores antes de comenzar su desempeño.                                                               | E D C B A |
| 55. Focalizo la atención en lo que hace falta para ser exitoso.                                                 | E D C B A |
| 56. Me aseguro que reciban recompensas adecuadas por el logro de las metas.                                     | E D C B A |
| 57. Sugiero nuevos modos de enfocar las formas de hacer el trabajo.                                             | E D C B A |
| 58. Desvió la atención de mis colaboradores cuando me plantean cuestiones de trabajo.                           | E D C B A |
| 59. Los trato como personas con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.                             | E D C B A |
| 60. Los motivo a hacer más de lo que piensan que pueden hacer.                                                  | E D C B A |
| 61. Mis acciones les inspira respeto por mi.                                                                    | E D C B A |
| 62. Ganan créditos conmigo haciendo sus tareas bien.                                                            | E D C B A |
| 63. Clarifico el propósito central que subyace a nuestras acciones                                              | E D C B A |
| 64. Hablo de manera entusiasta acerca de lo que debemos lograr.                                                 | E D C B A |
| 65. Los animo a que expresen sus ideas y opiniones.                                                             | E D C B A |
| 66. Enseño como identificar las necesidades y habilidades de otros.                                             | E D C B A |
| 67. Muestro sentido de poder y seguridad.                                                                       | E D C B A |
| 68. Hablo acerca de cómo el confiar los unos a los otros, puede ayudarnos a superar dificultades.               | E D C B A |
| 69. Despierto conciencia de lo esencial a considerar.                                                           | E D C B A |
| 70. Incentivo la motivación para triunfar en lo que hacen.                                                      | E D C B A |
| 71. Enfatizo la importancia de tener sentido colectivo de las metas (Misión).                                   | E D C B A |
| 72. Articulo una visión completa del futuro.                                                                    | E D C B A |
| 73. Induzco a mirar los problemas de diferentes ángulos.                                                        | E D C B A |
| 74. Promuevo el autodesarrollo.                                                                                 | E D C B A |
| 75. Me comporto de manera consistente con los valores que expreso.                                              | E D C B A |
| 76. Muestro determinación para lograr lo establecido.                                                           | E D C B A |
| 77. Animo a abordar con creatividad los problemas tradicionales.                                                | E D C B A |
| 78. Doy atención personal a los rechazados por el grupo.                                                        | E D C B A |
| 79. Logro que hagan más de lo que creen que pueden hacer.                                                       | E D C B A |
| 80. Expreso satisfacción cuando hacen buen trabajo.                                                             | E D C B A |
| 81. Estimulo el abordaje de problemas a través del razonamiento y evidencias mas que opiniones sin fundamentos. | E D C B A |

E= Nunca; D= De vez en cuando; B= Algunas veces; C= Muy a menudo; A= Frecuentemente o siempre.

## CONTINUACION PERFIL DEL LIDERAZGO

Por favor use la siguiente clave para responder a las siguientes preguntas

E= No efectivo ; D= Ligeramente efectivo ; C= Efectivo; B= Muy efectivo ;

A = Extremadamente efectivo

82. Clasifico a mi grupo de trabajo y a mi mismo como: E D C B A

83. Representando a mi grupo ante autoridades superiores puedo ser considerado: E D C B A

84. Identificando las necesidades del grupo relacionadas al trabajo, puedo ser considerado como: E D C B A

85. Estableciendo y cumpliendo los requerimientos de la Organización puedo ser considerado: E D C B A

Por favor use la siguiente clave para responder a las siguientes preguntas

E= Muy insatisfecho; D= Algo insatisfecho; C= Ni satisfecho ni insatisfecho; B=

Regularmente satisfecho ; A=Muy satisfecho.

86. Con mis habilidades de liderazgo me siento: E D C B A

87. Con los métodos de liderazgo que uso para lograr que mi grupo complete las tareas me siento: E D C B A

## PARTE II. CUESTIONARIO DE LAS CUALIDADES O HABILIDADES DE LIDER

### INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de palabras que describen las cualidades o habilidades de un líder.

Por favor utilizar la siguiente escala para su evaluación: 1 a 3 no tengo la cualidad, 4 a 6 tengo la cualidad parcialmente y de 7 a 9 tengo la cualidad totalmente.

En cada enunciado marque el número que indique el grado de poseer la cualidad evaluada encerrando en un círculo.

|                                     |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| 1. La cualidad carácter:            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. La cualidad carisma:             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. La cualidad compromiso:          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. La cualidad comunicación:        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. La cualidad capacidad:           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. La cualidad valentía:            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. La cualidad discernimiento:      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 8. La cualidad concentración:       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 9. La cualidad generosidad:         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 10. La cualidad Iniciativa:         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 11. La cualidad escuchar:           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 12. La cualidad pasión:             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 13. La cualidad actitud positiva:   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 14. La cualidad resolver problemas: | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 15. La cualidad relaciones:         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 16. La cualidad responsabilidad:    | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 17. La cualidad seguridad:          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 18. La cualidad autodisciplina:     | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 19. La cualidad servicio:           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 20. La cualidad aprender:           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 21. La cualidad visión:             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

**PARTE III. CUESTIONARIO DE OPINION ACERCA DE LAS EXPECTATIVAS DEL POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS**

**INSTRUCCIONES**

A continuación encontrará una serie de preguntas donde debe rellenar el círculo según su percepción con respecto al ítem señalado y en algunos casos colocar su opinión.

1. La calidad de la información presentada a lo largo del dictado de las materias por los profesores del Postgrado fue:

Excelente  Buena  Regular  Escasa

En caso de las dos (02) últimas opciones, por favor explicar el motivo de su respuesta.

---

---

---

---

2. El nivel del contenido técnico de la información fue:

Avanzado  Justo  Elemental  Nulo

En caso de las dos (02) últimas opciones, por favor explicar el motivo de su respuesta.

---

---

---

---

3. Los servicios e instalaciones fueron:

Excelentes  Buenos  Regulares  Deficientes

En caso de las dos (02) últimas opciones, por favor explicar el motivo de su respuesta.

---

---

---

---

4. ¿Sus expectativas para el ingreso al Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios fueron?

---

---

---

5. Las expectativas acerca del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios fueron:

Totalmente cubiertas       Cubiertas   
Parcialmente cubiertas       No Cubiertas

En caso de las dos (02) ultimas opciones, por favor explicar el motivo de su respuesta.

---

---

---

---

6. ¿Qué temas académicos de interes, adicional a los estudiados, le gustaría que se incorporaran en el Postgrado de Gerencia?

---

---

---

---

7. Cuales serian las mejoras que propondría al Postgrado en estudio?

---

---

---

---

8. ¿Recomendaria a sus colegas y conocidos estudiar el Postgrado de Gerencia?

Si       No

9. Desea agregar algún comentario adicional, respecto al tema tratado que le parezca importante y que no haya mencionado.

---

---

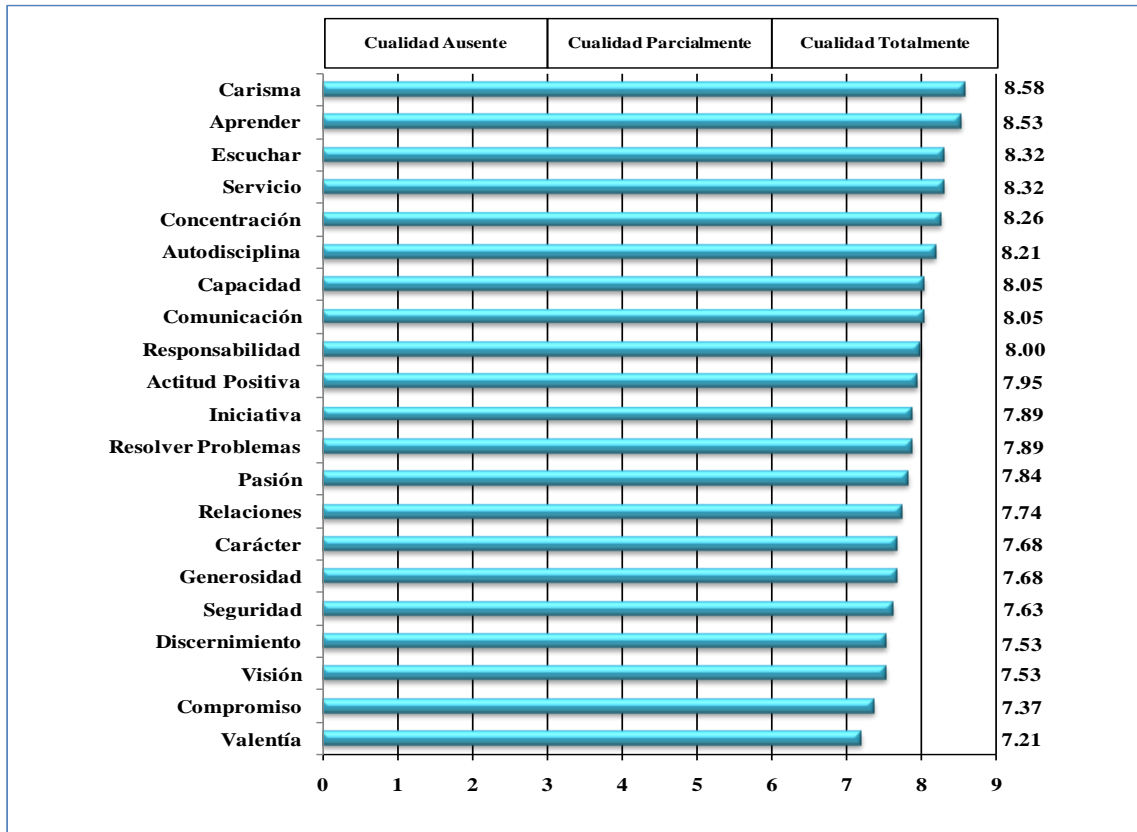
---

---

**¡Gracias por su participación!**

## **ANEXO B**

## ANEXO B-1

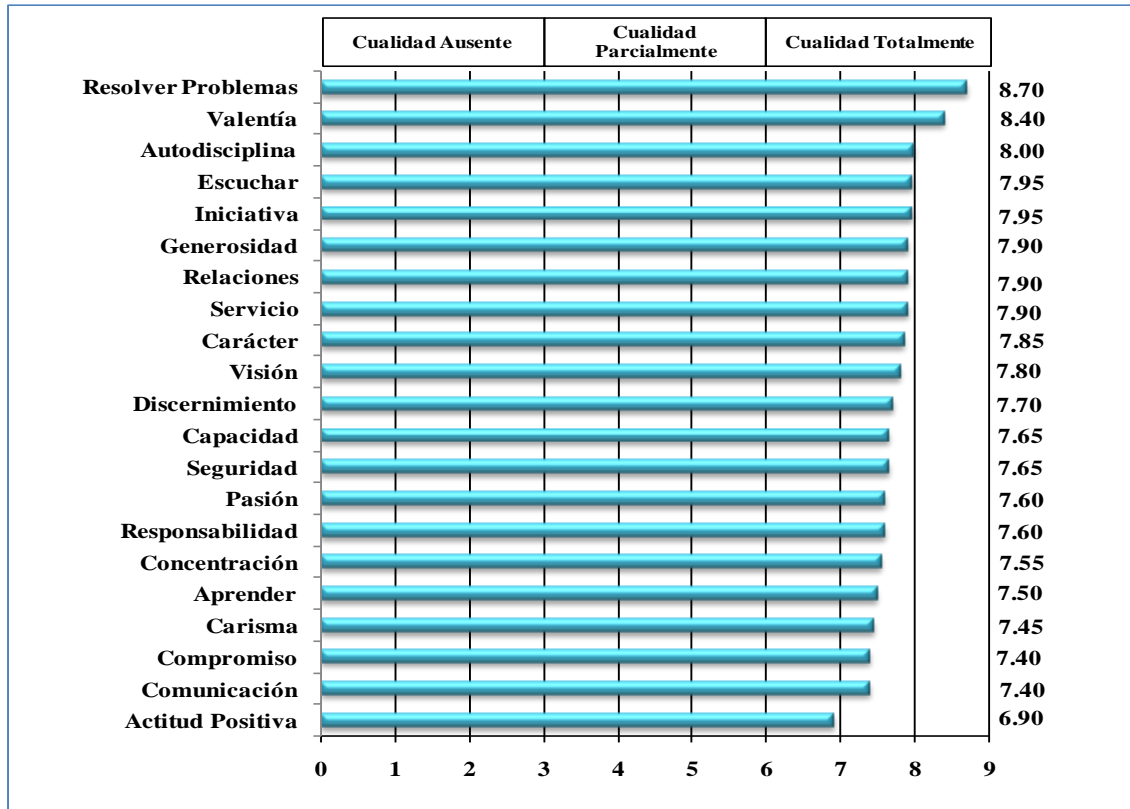


**Gráfico 2. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Curso Introductorio.**

**Base:** 19 casos.

**Fuente:** Elaboración propia.

ANEXO B-2

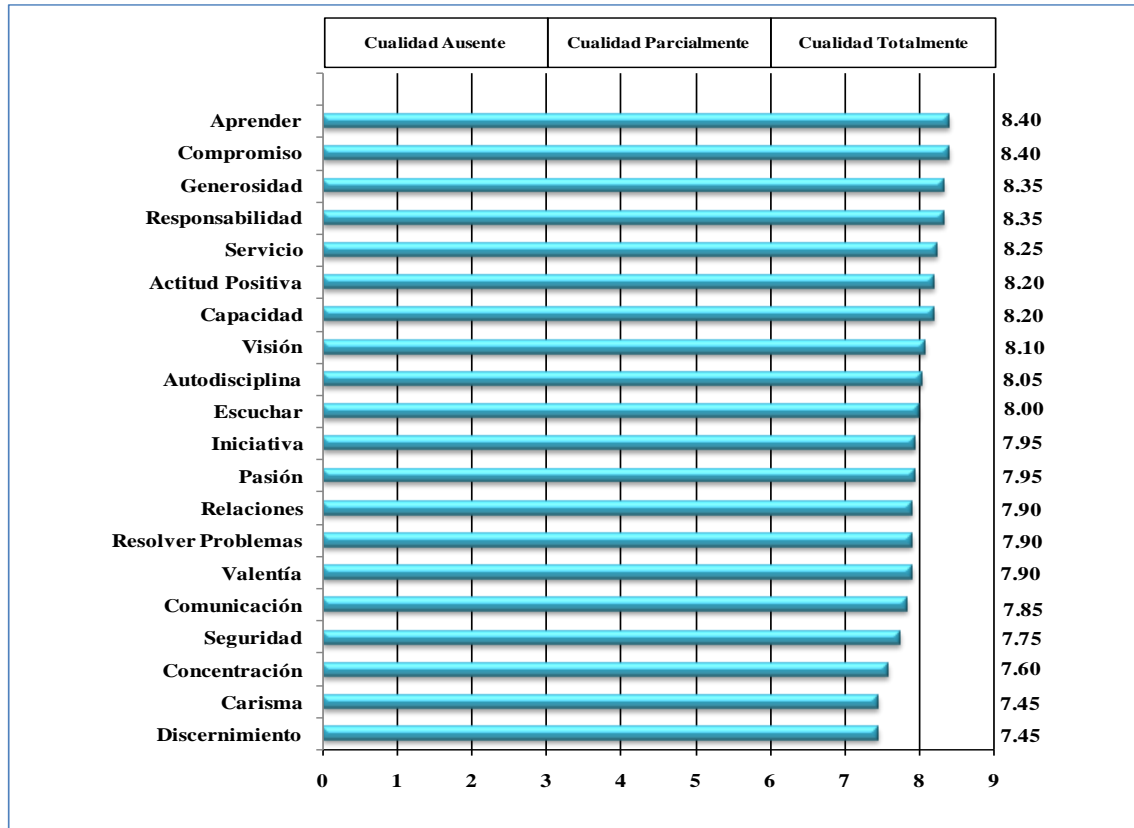


**Gráfico 3. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Segundo Semestre.**

**Base:** 20 casos.

**Fuente:** Elaboración propia.

## ANEXO B-3



**Gráfico 4. Cualidades indispensables promedias de los estudiantes del Cuarto Semestre.**

**Base:** 20 casos.

**Fuente:** Elaboración propia.

**ANEXO C.**

**Tabla 10. Opinión acerca de las expectativas del postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de los estudiantes del Curso Introductorio, Segundo Semestre y Cuarto Semestre.**

| Pregunta No | Enunciado                                                                                                            | Semestre, Escala y Frecuencia (%) |           |                        |              |                      |           |                        |              |                      |           |                        |              |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------|------------------------|--------------|----------------------|-----------|------------------------|--------------|----------------------|-----------|------------------------|--------------|
|             |                                                                                                                      | Curso Introductorio               |           |                        |              | Segundo Semestre     |           |                        |              | Cuarto Semestre      |           |                        |              |
| 1           | La calidad de la información presentada a lo largo del dictado de las materias por los profesores del Postgrado fue: | Excelente                         | Buena     | Regular                | Escasa       | Excelente            | Buena     | Regular                | Escasa       | Excelente            | Buena     | Regular                | Escasa       |
|             |                                                                                                                      | 21,10                             | 78,90     | 0                      | 0            | 0                    | 75        | 25                     | 0            | 0                    | 60        | 40                     | 0            |
| 2           | El nivel del contenido técnico de la información fue:                                                                | Avanzado                          | Justo     | Elemental              | Nulo         | Avanzado             | Justo     | Elemental              | Nulo         | Avanzado             | Justo     | Elemental              | Nulo         |
|             |                                                                                                                      | 21,10                             | 73,60     | 5,30                   | 0            | 10                   | 80        | 10                     | 0            | 0                    | 60        | 40                     | 0            |
| 3           | Los servicios e instalaciones fueron:                                                                                | Excelentes                        | Buenos    | Regulares              | Deficientes  | Excelentes           | Buenos    | Regulares              | Deficientes  | Excelentes           | Buenos    | Regulares              | Deficientes  |
|             |                                                                                                                      | 15,80                             | 47,40     | 31,60                  | 5,20         | 15                   | 55        | 25                     | 5            | 0                    | 10        | 85                     | 5            |
| 5           | Las expectativas acerca del Postgrado de Gerencia Estratégica Negocios fueron:                                       | Totalmente Cubiertas              | Cubiertas | Parcialmente Cubiertas | No Cubiertas | Totalmente Cubiertas | Cubiertas | Parcialmente Cubiertas | No Cubiertas | Totalmente Cubiertas | Cubiertas | Parcialmente Cubiertas | No Cubiertas |
|             |                                                                                                                      | 15,80                             | 47,40     | 36,80                  | 0            | 40                   | 55        | 0                      | 5            | 0                    | 45        | 40                     | 15           |
| 8           | ¿Recomendaría a sus colegas y conocidos estudiar el Postgrado de Gerencia?                                           | Si                                |           | No                     |              | Si                   |           | No                     |              | Si                   |           | No                     |              |
|             |                                                                                                                      | 100                               |           | 0                      |              | 75                   |           | 25                     |              | 40                   |           | 60                     |              |

Base: 19 casos para el Curso Introductorio, 20 casos para el Segundo Semestre, 20 casos para el Cuarto Semestre.

Fuente: Elaboración propia.