

REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA – ISSN 0718-5693 – EDICIÓN Nº 31 – ABRIL 2018  
(ENERO – ABRIL 2018) – UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE, FACULTAD TECNOLÓGICA

## GESTION DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### Liderazgo eficaz en gerencias de organizaciones de servicio eléctrico

Effective leadership in management of electric service organizations

Edición Nº 31 – Abril de 2018

Artículo Recibido: Noviembre 15 de 2017

Aprobado: Marzo 15 de 2018

#### AUTORA

Zoraima Donawa Torres

Docente e Investigadora Asociada. Tiempo Convencional  
Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas.  
Cabimas, Venezuela.

Correo electrónico: [zdonawa62@hotmail.com](mailto:zdonawa62@hotmail.com)

#### Resumen

Las empresas contemplan dentro de su estructura, distintos departamentos en los que se organizan, planifican, dirigen y controlan funciones, actividades y tareas, para alcanzar las metas que contribuyen a los objetivos de la organización. Los gerentes o líderes de estos departamentos deben poseer habilidades y capacidades para cumplir con los objetivos organizacionales. Se infiere entonces, la importancia que tiene para una empresa contar con un liderazgo eficaz. La eficacia del liderazgo en las organizaciones, se fundamenta en la capacidad de los gerentes sobre el manejo de estrategias fundamentadas en la comunicación, la confianza y la delegación como herramientas, calificadas por Gómez (2006) como los tres requisitos para el liderazgo eficaz.

Estos requisitos se reflejan en el comportamiento actitudinal de los gerentes que en el ejercicio de sus funciones establecen relaciones interpersonales con los miembros de la organización, utilizando la comunicación para influir en el comportamiento de los

empleados, ofreciendo y obteniendo su confianza, delegando poder, autoridad y responsabilidad, para generar motivación y satisfacción laboral en el desempeño de las funciones dentro de la organización.

**Palabras Clave:** Liderazgo eficaz, comunicación, confianza, delegación

### **Abstract**

Companies, within their structure, contemplate different departments in which they organize, plan, direct and control, functions, activities and tasks, to achieve the goals that contribute to the objectives of the organization. The managers of these departments exercise leadership, and must have the ability to achieve the effect of the desired goals for the achievement of the expected objectives. It is inferred then, the importance for a company to have an effective leadership. The effectiveness of leadership in organizations is based on the ability of managers on the management of strategies based on communication, trust and delegation as tools, qualified by Gómez (2006) as the three requirements for effective leadership.

These requirements are reflected in the attitudinal behavior of managers who, in the exercise of their duties, establish interpersonal relationships with employees using communication to influence the behavior of employees, offering and obtaining their trust, delegating power, authority and responsibility, to generate motivation and job satisfaction in the performance of the functions within the organization.

**Keywords:** Effective leadership, communication, trust, delegation

### **1. Introducción**

La forma de ejercer las funciones gerenciales es definida como liderazgo en las organizaciones. Al construir una definición, se puede decir que, el liderazgo, es la habilidad o la capacidad que posee un gerente para ejercer influencia sobre un grupo que debe encaminar su comportamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales. Esta influencia, está estrechamente ligada al poder y a la autoridad,

como factores necesarios para fortalecer las relaciones entre los miembros de las empresas.

Dentro de este contexto, Gómez (2006) enuncia que el liderazgo eficaz se obtiene con la participación voluntaria de los empleados y con el desarrollo de la conciencia que despierta en ellos el sentido de compromiso, es decir, el líder eficaz, debe desarrollar la comunicación, crear confianza para la cooperación y delegar para estimular el desarrollo profesional en la organización. En este sentido, el objetivo de esta investigación es identificar los requisitos del liderazgo eficaz en la gerencia de las empresas de servicio eléctrico; para ello, se establecen las bases teóricas sobre las que se sustentan los indicadores de la dimensión del objetivo, se detalla el marco metodológico y se establecen los resultados y las conclusiones.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Liderazgo**

Son innumerables las definiciones que los autores que dirigen su atención hacia el comportamiento organizacional exponen, no obstante, para esta investigación se señalan algunas de ellas. A juicio de los autores Davis y Newstrom (2001), el liderazgo es la función ejercida por un líder de una organización, que consiste en influir en los miembros para que persigan voluntariamente objetivos definidos, preferiblemente con entusiasmo. Es el comportamiento adoptado por un líder que trabaja con otros, para guiar, apoyar y retroalimentar positivamente las actividades que dan propósito y significado a las organizaciones y que permiten anticipar y prever el futuro viable para iniciar cambios que van a crear dicho futuro, advierten Bateman y Snell (2009). En este sentido, Lussier y Achua (2005) denotan el liderazgo como un proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. En palabras de Chiavenato (2009), el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) lo consideran como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. En este sentido, Robbins y Judge (2013) lo definen como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas;

certifican los autores Whetten y Cameron (2011) que los líderes poseen habilidades que les permiten estar enfocados en la colaboración, en la creación, en la competencia y en el control de la organización.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009), argumentan que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. Es entonces, el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización, explican Jones y George (2010).

Se considera importante hacer notar que Daft (2006), distingue que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual, las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos compartidos. Este autor, resume los elementos básicos de la definición de liderazgo en la figura 1, al mismo tiempo que explica cada uno de esos elementos:

Figura 1: Elementos del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

- **Influencia** significa que la relación entre personas no es pasiva, el liderazgo es recíproco, la influencia puede seguir varios caminos y no es coercitiva.
- **Seguidores** dado que el liderazgo atañe a las personas, necesariamente debe haber seguidores.

- **La intención o la voluntad** significa que las personas, tanto el líder como sus seguidores, participan activamente en la persecución del cambio.
- **El cambio** es el futuro deseado por todos los miembros de la organización.
- **La responsabilidad e integridad** personales que asume cada persona para llegar al futuro deseado.
- **Un propósito compartido** es el liderazgo en su mejor expresión, es compartido por líderes y seguidores entregados a niveles más altos de una responsabilidad que aceptan plenamente.

## 2.2. Liderazgo eficaz

Jones y George (2010), establecen una distinción entre líderes eficaces y líderes no eficaces, advirtiendo que cuando los **líderes son eficaces**, la influencia que ejercen sobre los demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas, pero cuando **no son eficaces**, su influencia no sólo no contribuye, sino que a menudo evita que se alcancen las metas.

En el mismo orden de ideas, Newstrom (2011) señala entre los rasgos de los líderes eficaces los siguientes:

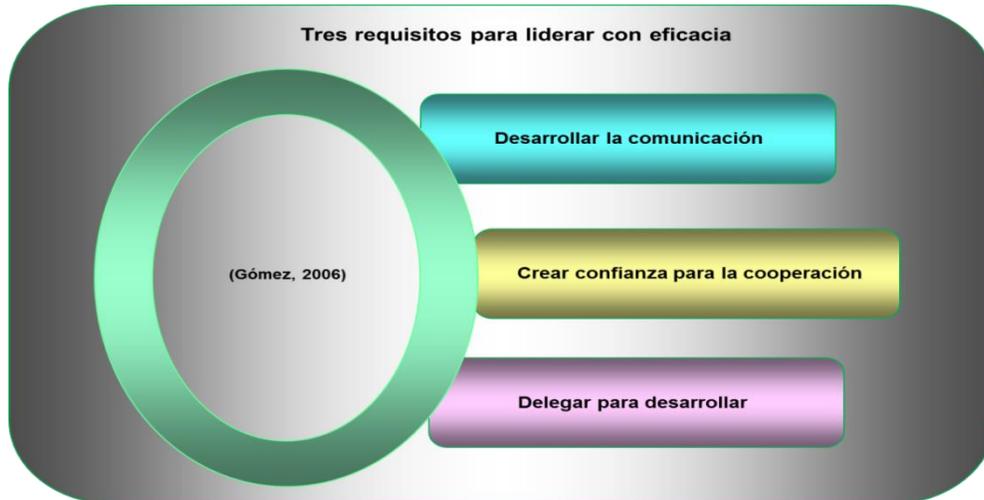
- Alto nivel de impulso personal, caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad.
- Deseo de dirigir o la motivación para influir en otros.
- Integridad personal, es decir, el sentido de la ética, honradez y autenticidad.
- Confianza en sí mismo, es el optimismo y creencia en la eficacia personal como líder.

Resulta oportuno mencionar la advertencia descrita por Gómez (2006: 113), quien explica que “el liderazgo es la brújula y el motor de la organización. Quien suponga que puede desarrollar una organización recomponiendo el organigrama una y otra vez, elaborando normas y más normas, haciendo malabarismos numéricos, o aplicando las últimas técnicas de mercadeo, se equivoca”. Para que las cosas marchen bien en una

organización, es imprescindible la buena conducción de su personal, y eso es tarea del liderazgo.

Del mismo modo afirma el autor, el liderazgo es una relación viva y dinámica entre personas, basada principalmente en valores, sentimientos y comunidad de objetivos. Es el arte de relacionarse constructivamente con otras personas y lograr que se movilicen para alcanzar determinados objetivos comunes. Arguye que hay que tener claro que se debe cumplir con tres requisitos para liderar con eficacia: la comunicación, la confianza y la delegación, los cuales se reflejan en la figura 2, y se analizan bajo la fundamentación teórica de Gómez (2006) y a criterio otros autores a continuación:

Figura 2: Requisitos para liderar con eficacia



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1. Desarrollar la comunicación

Los autores Davis y Newstrom (2001) afirman que la comunicación es un medio para establecer contacto con los demás, a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Asimismo, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente estableciendo una conexión de significados entre dos o más personas para que puedan compartir entre ellos lo que sienten y saben; y gracias a ese puente o conexión, las partes pueden cruzar sin riesgo, el río de los malos entendidos que en ocasiones, separa a las personas, acotan éstos autores. Esto significa que, cuando la

comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño dentro de una organización y una mayor satisfacción laboral, ya que los miembros de la empresa comprenden mejor sus labores y se sienten más involucradas en ellas, es decir, la insuficiencia o deficiencia de información puede afectar el desempeño de las funciones de los empleados.

Cabe destacar que, uno de los factores que más incentiva la propagación de rumores dentro de las organizaciones, es la escasez o la falta absoluta de información procedente de los niveles directivos. Estos rumores que por lo general, crean alarma, confusión, temor o desmoralización, podrían ser evitados o atenuados si los dirigentes practicasen una política de comunicación abierta, directa y continua con todos los integrantes y en todos los niveles de la organización, pues, la comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio, acotan Robbins y Judge (2013).

En tal sentido, el desarrollo de la comunicación en el liderazgo, expone Gómez (2006), se refiere que un líder no se rodee o se apoye solo en aquellos que parecen pensar igual a él, sino que escuche a las personas más capacitadas, responsables y honestas de todos los niveles de la organización. Es decir, personas que estén dispuestas a decir lo que piensan aunque sus ideas sean contrarias a las del dirigente. Sin embargo, cualquiera que sea la modalidad de comunicación elegida por el líder, para establecer, compartir y mantener entre los miembros de la organización la visión, la misión, los valores básicos, la política general, los objetivos y la información sobre el estado real de las cosas, el dirigente debe tener en cuenta las siguientes características de una comunicación eficaz:

- **La continuidad:** La comunicación debe realizarse con regularidad, sin interrupciones muy prolongadas. Esto significa, que cuando la comunicación es continua y sostenida, se refuerza a sí misma y se vuelve más efectiva, mientras que la irregularidad o las interrupciones prolongadas debilitan y retrasan los efectos deseados.

- **La persistencia en el contenido:** El contenido de los mensajes debe girar en torno a aquellos conceptos rectores e ideas centrales cuyo significado debe ser conocido y compartido por la organización. Cuando el líder emite un mensaje, debe repetirlo varias veces para que llegue en su totalidad a la mayoría de los miembros de la organización a objeto de que cada persona logre cumplir con su necesidad de un tiempo para captar y entender plenamente su contenido.
- **La flexibilidad en la forma:** Es el complemento imprescindible de la persistencia en el contenido, es decir, las palabras, las imágenes, y los ejemplos empleados en la comunicación deben ser variados para que el mensaje resulte novedoso y atractivo.
- **El desarrollo equilibrado de los planos, individual y colectivo:** Esta es una característica que el líder debe respetar ya que en el plano individual permite alcanzar resultados imposibles de alcanzar en el plano colectivo y viceversa. Es decir, los efectos que se logran mediante la comunicación colectiva no serían los mismos si se realizase únicamente en el plano individual.
- **Empatía y adaptación al auditorio y a las circunstancias:** Cada persona y cada colectivo son diferentes y tienen distintas necesidades. El líder debe ser sensible para captar y comprender el estado anímico de los demás y ponerse en el lugar de ellos a fin de ver las cosas desde su perspectiva.

### **2.2.2. Crear confianza para la cooperación**

La confianza, es definida por Robbins (2004) como la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista mediante palabras, obras o decisiones. Es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas experiencias, tarda en formarse, se fortalece gradualmente, y se acumula. La confianza es la creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder. Los seguidores que confían en un líder están dispuestos a ser vulnerables a las acciones del líder, debido a que confían en que no abusará de sus derechos e intereses, señalan Robbins y Coulter (2014).

El establecimiento de relaciones de confianza en una organización según Gómez (2006) constituye la base y es la condición previa para el surgimiento de la cooperación.

La desconfianza puede ocasionarle al líder grandes dificultades en su labor e inclusive, acota este autor, puede terminar destruyéndolo. Esto significa, que la falta de confianza en quien dirige, hace que los subordinados:

- Interpreten mal sus ideas, mensajes y propuestas por considerar que tienen segundas intenciones.
- Cuando el dirigente propone sus ideas con franqueza, ven su actitud como una táctica para engañarlos y utilizarlos con el fin de lograr alguna ventaja en beneficio personal.
- Rechazan abiertamente las propuestas poniendo infinitas objeciones sin ofrecer ninguna idea alternativa.

### **2.2.3. Delegar para desarrollar**

Un líder debe delegar el trabajo cuando no tiene tiempo suficiente para atender las tareas prioritarias, cuando los seguidores desean más oportunidades y encargos de trabajo que sometan a prueba su capacidad, y cuando las tareas se acoplan bien con el nivel de habilidades y experiencia del seguidor. En este sentido, un líder debe encontrar a la persona adecuada para el trabajo y darle instrucciones cuidadosas porque como lo afirma Daft (2006), una delegación efectiva permite que la gente prospere en su propia singularidad.

Por otro lado, Lussier y Achua (2011), definen la delegación como el proceso de asignar responsabilidad y autoridad a alguien para lograr los objetivos. Asimismo, el arte de la delegación radica en la capacidad de un jefe para saber lo que no se puede delegar y lo que se debe delegar. Sin embargo, según el pensamiento tradicional, la delegación es el acto de transferir a otras personas una buena parte de las tareas con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo.

Otro de los beneficios que genera la delegación para el líder, lo enuncia Gómez (2006) cuando afirma, que la delegación es un medio para generar confianza y fomentar el desarrollo de la organización. En este sentido, este autor señala los objetivos y otras de las ventajas de la delegación:

- **Incentivar el desarrollo profesional en la organización:** La delegación estimula el desarrollo profesional en la organización, porque a la vez refuerza las aptitudes y las destrezas que ya tienen los miembros de la organización. Del mismo modo, permite que se revelen otras potencialidades que, de no haber delegación, permanecen dormidas y ocultas. Esto le permite a un empleado pensar que su jefe cree en sus actitudes y destrezas para lograr sus objetivos.
- **Generar y fortalecer las relaciones de confianza:** Se puede reforzar la autovaloración de una persona delegando en ella la responsabilidad de una tarea para la cual se sienta capacitada, pero al mismo tiempo le represente un desafío. Mediante la delegación, el líder demuestra tener confianza en su delegado estimulando la autovaloración y la autoconfianza de éste.
- **Multiplicar la capacidad de realización de tareas:** La delegación permite que más personal se involucre y pueda desarrollar habilidades para tomar decisiones y ejecutar tareas. Esto hace que más gente se comprometa con los objetivos de la organización y que haya más aportes e iniciativas para simplificar la gestión y mejorar la calidad.
- **Garantizar la continuidad del trabajo:** La calidad de un dirigente no se mide por lo que él personalmente pueda hacer, sino por lo que su gente es capaz de resolver con iniciativa propia. Una de las responsabilidades del líder es garantizar la continuidad del liderazgo.
- **Liberar tiempo para pensar y diseñar líneas estratégicas y de acción:** El dirigente debe disponer de tiempo suficiente para sintetizar información, definir la orientación general, y diseñar la estrategia de la organización. El líder no debe empeñarse en hacer todo el trabajo porque terminará sepultado bajo el peso de lo urgente y lo rutinario.
- **Preservar la salud física y mental del dirigente:** La distribución de las tareas, aligera la carga del líder, evitándole un exceso de tensión que puede afectar su salud, además le permite disponer de más tiempo para su vida personal y familiar.

### 3. Marco metodológico

El presente estudio se ubica dentro del paradigma de investigación positivista, el cual, según Cerda (2005), constituye la corriente científica que más ha influido en la investigación. Del mismo modo, cabe notar que en opinión de Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Se quiere con ello significar, que el presente trabajo, se enmarca dentro de la tipología de investigación descriptiva, pues se orienta a recolectar información sobre un grupo para inferir sobre el comportamiento de los líderes eficaces de las empresas de servicio eléctrico, identificando características, formas de conducta y estableciendo comportamientos que son concretos, como lo acota Méndez (2007).

El diseño de la investigación es no experimental, transeccional o transversal y de campo al considerar que una investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, las variables tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlas, explican Hernández, Fernández y Baptista (2014). Del mismo modo, es investigación transeccional o transversal, pues la recolección de datos se llevó a cabo en un solo momento, en un tiempo único, como lo acotan lo mismos autores. Finalmente, Tamayo y Tamayo (2004) señalan que uno de los tipos de diseño de campo es el diseño del cuestionario para recoger la información sobre la realidad de la población investigada, siendo éste el caso de la presente investigación.

Se utilizó el método de análisis y síntesis, que permite que la nueva información sea estructurada de tal manera que se logre inferir los resultados obtenidos sobre la variable en estudio como lo enuncia Méndez (2007).

La población, definida por Bavaresco (2008) como el conjunto total de unidades de observación que se consideran en un estudio, es de 2.456 constituida por el personal administrativo de las organizaciones de la industria pública de servicio eléctrico *Corpoelec* de Maracaibo, capital del estado Zulia de Venezuela y todos los municipios que conforman la costa oriental del lago de Maracaibo, tanto urbanos como rurales, empleados ordinarios, que ocupan cargos administrativos, de diferente sexo, edades, profesionales y no profesionales.

En este sentido, se utilizó la fórmula de Sierra (2000) para calcular el tamaño de la muestra representativa de la población quedando constituida por 548 sujetos con las características mencionadas. Asimismo, se utilizó el muestreo de tipo aleatorio o probabilístico, al azar simple, el cual es aquel que por hacerse al azar, da a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra, acota Hurtado (2010).

Por otro lado, Balestrini (2005) acota que el cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado. En atención a esta acotación, se elaboró un cuestionario de 12 afirmaciones con categoría de respuesta tipo Likert para medir la reacción de los sujetos, ante el comportamiento actitudinal de la gerencia sobre la dimensión liderazgo eficaz, fundamentados sobre los indicadores comunicación, confianza y delegación. El cuestionario fue validado por el juicio de 9 expertos. Asimismo, es importante comentar que la validez del cuestionario es el grado en el cual un instrumento mide realmente la variable que pretende medir, señalan los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), acotando que entre los métodos utilizados está el del cálculo del coeficiente de Alfa Cronbach, el cual es el más indicado para estos tipos de investigación, pues la confiabilidad del instrumento se sustenta sobre la aplicación de pruebas piloto. En este sentido, se realizó 10 pruebas piloto para el cálculo de la confiabilidad obteniendo un valor de 0.96, lo que indicó una alta validez, demostrando que el instrumento es altamente confiable.

Para el análisis e interpretación de datos recolectados a través del instrumento, se estimó conveniente la codificación o categorización, y la tabulación de esos datos mediante el uso de estadísticas descriptivas. Se efectuará el análisis de datos en función de los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación elaborado con la matriz de la variable y con todo lo antes acotado, a través de Excel.

#### **4. Resultados y discusión**

Bajo la óptica de los resultados obtenidos por el instrumento de investigación, la tabla 1, permite evidenciar que 371 y 97 de los sujetos que representan el 68% y el 18% respectivamente de los encuestados, seleccionaron las categorías de respuestas positivas sobre el desarrollo de la comunicación en los líderes; 290 y 57 de los sujetos

que representan el 53% y el 10% respectivamente de los encuestados, seleccionaron las categorías de respuestas positivas sobre la creación de la confianza para la cooperación; y finalmente, se observa que 307 y 202 de los sujetos que representan el 56 % y el 37% respectivamente de los encuestados, seleccionaron las categorías de respuestas positivas sobre la delegación.

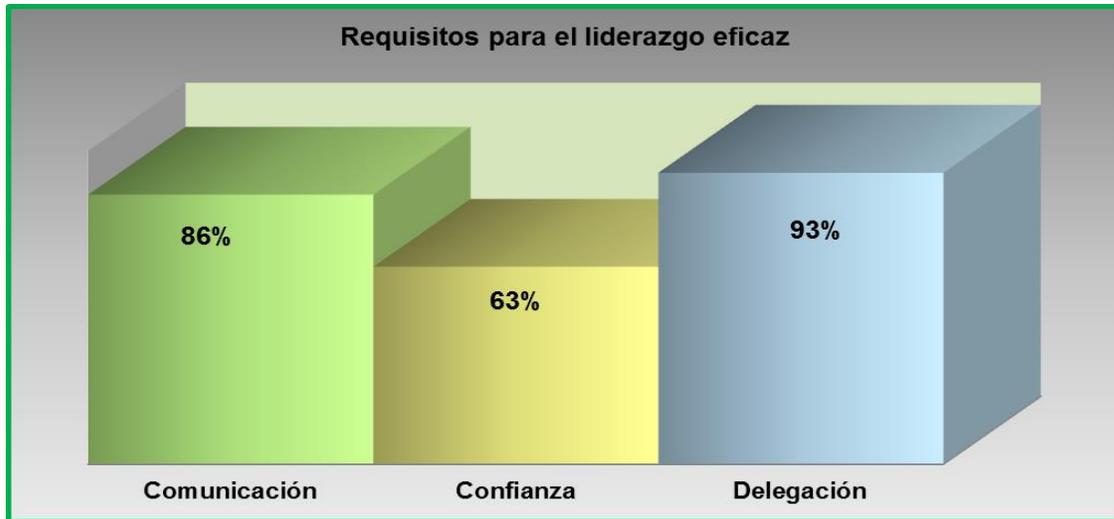
Tabla 1: Indicadores del liderazgo eficaz

Categoría de respuesta	Comunicación		Confianza		Delegación		Fi	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Completamente verdadero	97	18	57	10	202	37	119	22
Verdadero	371	68	290	53	307	56	323	59
Ni falso, ni verdadero	68	12	112	20	16	3	65	12
Falso	8	1	81	15	24	4	38	7
Completamente falso	4	1	8	1	0	0	4	1
TOTAL	548	100	548	100	549	100	548	100

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejados en el gráfico 1, permiten evidenciar que al sumar los porcentajes de las categorías de respuestas positivas, el 86% de los encuestados perciben la presencia de la comunicación, el 63% considera la presencia de la confianza; y el 93% señalan la presencia de la delegación como requisitos para el liderazgo eficaz en los gerentes de las empresas de servicio eléctrico.

Gráfico 1: Indicadores del liderazgo eficaz



Fuente: Elaboración propia

La conducta de los líderes de estas organizaciones se centra en el desarrollo de la comunicación para alentar un mejor desempeño dentro de la organización con una mayor satisfacción laboral, la confianza de los miembros de la organización fortalecida por la competencia, la lealtad y la franqueza en su comportamiento; y la delegación, en las tareas demostrando la credibilidad en sus empleados y elevando el nivel de productividad.

Estos resultados merecen ser referenciados por Gómez (2006) quien establece que la comunicación causa un efecto positivo en los miembros de la organización, por lo que se puede inferir que, los empleados son considerados, recibidos y escuchados con amabilidad y cordialidad por los gerentes, pueden comunicar sus inquietudes y sus aspiraciones, están agradecidos por la cooperación y perciben la confianza de los gerentes en la delegación de sus funciones y responsabilidades.

## 5. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten inferir la presencia de los tres requisitos para el ejercicio de un liderazgo eficaz en las empresas de servicio eléctrico. Esto significa que los gerentes de estas empresas hacen uso de la comunicación como estrategia minimizando el riesgo de los malos entendidos o rumores, maximizando la fluidez de la información para la comprensión y el desempeño de las tareas dentro de la organización generando un ambiente de satisfacción laboral.

Del mismo modo, cabe destacar que los líderes de estas empresas poseen confianza en las capacidades de los empleados, así como también los empleados perciben en los gerentes actitudes que denotan principios de honestidad, lealtad y franqueza, estableciendo dentro de la empresa las de relaciones de confianza, que permite que los empleados sientan libertad, para expresar sus aspiraciones abriendo las puertas de la cooperación y de la seguridad en sus capacidades dentro de la organización.

Finalmente, se concluye que los líderes de las empresas de servicio eléctrico delegan autoridad y responsabilidad en el desempeño de sus funciones, se preocupan por la salud física y mental, impulsan a los empleados para el desarrollo profesional, incrementando su autoestima o autovaloración y las habilidades para ejecutar tareas garantizando la productividad en la organización.

### **Referencias Bibliográficas**

1. Gómez, E. (2006). El liderazgo ético. Editorial Planeta. Buenos Aires Argentina.
2. Davis K. y Newstrom J. (2001) Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. Edición. México: Mc Graw Hill.
3. Bateman T. y Snell S. (2009) Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
4. Lussier, R. y Achua, C. (2005). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. Editorial Thomson. México.
5. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: McGraw Hill.
6. Koontz H., Wehrich H. y Cannice M. (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.
7. Robbins S. y Judge T. (2013) Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición. Editorial Pearson. México.
8. Whetten D. y Cameron K. (2011) Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. Editorial Pearson Educación. México.
9. Hellriegel D. y Slocum J. (2009). Comportamiento organizacional. 12ª edición. Cengage Learning Editores. México.

10. Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
11. Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo estratégico. Editorial Thomson. México.
12. Newstrom John (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Decimotercera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
13. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 9na Edición. Editorial Prentice Hall Pearson.
14. Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. Decimosegunda edición. Editorial Pearson Educación de México.
15. Lussier, R. y Achua, C. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4ª Edición. Cengage Learning Editores S.A. México.
16. Cerda H. (2005) Los elementos de la investigación. Editorial Búho/LTDA. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
17. Arias F. (2012) El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. 6ta Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
18. Méndez, A Carlos, E. (2007). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ra Edición Mc Graw Hill. Colombia.
19. Hernández, R. Fernández C. y Baptista L. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. México: Editorial: Mc Graw Hill Interamericana.
20. Tamayo y Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición Limusa S.A. México.
21. Bavaresco, A. (2008). Las Técnicas de la Investigación. Manual para la elaboración de Tesis, Monografías, Informes. Octava Edición Revisada. Ediluz. Venezuela.
22. Sierra, R. (2000). Técnicas de Investigación Social. 5ta Edición. Editorial Paraninfo. Madrid.
23. Hurtado J. (2010) Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4ta. edición, Fundación Sypal. Caracas. Venezuela.
24. Balestrini, M. (2005). Como se elabora un proyecto de investigación. 4ta Edición. Editorial BL Consultores Asociados.