



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez establecidos los criterios tanto teóricos como metodológicos relacionados a la investigación, es necesario efectuar un análisis acerca de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos en la gerencia de operaciones de Bolivariana de Puertos de Maracaibo, con el propósito de analizar el liderazgo en dicha gerencia, para poder dar respuesta a los objetivos establecidos.

Para ello se muestran a continuación las tablas en las que se desglosa la información obtenida a través de la encuesta aplicada, la misma se tabuló a través de una matriz de doble entrada constituida por una columna de ítems y otra de alternativas, las cuales se basan en los indicadores expuestos en el cuadro de operacionalización de la variable.

El análisis fue elaborado de manera separada para cada uno de los indicadores tales como los estilos de liderazgo, características del liderazgo y habilidades del liderazgo gerencial para posteriormente discutir la información obtenida en la investigación en relación a los objetivos planteados y marco teórico descrito en el segundo capítulo de esta

investigación. En las tablas se muestra la totalidad de los resultados según su indicador.

Variable: Liderazgo

Dimensión: Estilos de liderazgo

Indicador: Liderazgo estructurador

Tabla 1
Liderazgo estructurador

Ítems Alternativas de respuesta	Modo en que se realizaran las tareas		Comunica como deben realizarse las actividades		Define cuando deben realizarse las actividades		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	10	16,12%	0	0,00%	10	16,13%	11%
A veces	20	32,25%	44	70,97%	52	83,87%	62%
Casi nunca	32	51,61%	13	20,97%	0	0,00%	24%
Nunca	0	0,00%	5	8,06%	0	0,00%	3%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

En relación a la tabla 1, la cual hace referencia al indicador liderazgo estructurador, se observa que el 51,61% de los sujetos señalaron que el líder casi nunca estructura el modo en que se deben realizar las actividades; mientras que el 32,25% de los encuestados indicaron que a veces; a su vez, el 16,12% coinciden en que casi siempre lo hace. Asimismo, 70,97% de ellos respondieron que a veces le comunica a sus seguidores cómo deben realizarse las actividades; 20,97% mencionó que casi nunca y el 8,06% señaló que casi siempre es así.

Al respecto de cuándo deben realizarse las actividades, el 83,87% indicó que el líder a veces lo comunica y el 16,13% concordó que casi siempre es así.

En cuanto a la tendencia, el 62% opina que el líder a veces asume el estilo estructurador, el 24% anuncia que casi nunca, 11% dice que casi siempre y el 3% comenta que nunca lo asume.

Indicador: Liderazgo entrenador

Tabla 2
Liderazgo entrenador

Ítems Alternativas de respuesta	Integración entre líder-subordinado		Entiende al personal		Entrena al personal		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
A veces	27	43,55%	20	32,26%	44	70,97%	48,92%
Casi nunca	20	32,26%	25	40,32%	0	0,00%	24,19%
Nunca	15	24,19%	17	27,42%	18	29,03%	26,88%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

De acuerdo con la tabla 2, que refleja el indicador liderazgo entrenador, se muestra que el 43,55% de los encuestados respondieron que a veces el líder se enfoca en la integración entre líder - subordinado con el fin de cumplir con las tareas; mientras que el 32,26% afirmó que casi nunca y el 24,19% de ellos mencionó que nunca lo hace.

De igual manera, 40,32% de los encuestados señaló que casi nunca entiende al personal; un 32,26% refirió a veces y un 27,42% de ellos respondió que nunca lo hace.

Por otra parte, un 70,97% de las personas señaló que el líder a veces entrena al personal, y el 29,03% restante apuntó que nunca es así. En relación a la tendencia, se observó que un 48,92% mencionó que a veces el líder es entrenador, un 26,88% refirió que nunca y un 24,19% que casi nunca.

Indicador: Liderazgo alentador

Tabla 3
Liderazgo alentador

Ítems Alternativas de respuesta	Deja tomar decisiones		Promueve a los colaboradores		Reconoce los logros		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	0	0,00%	23	37,10%	5	8,06%	15,05%
A veces	40	64,52%	25	40,32%	15	24,19%	43,01%
Casi nunca	22	35,48%	14	22,58%	42	67,74%	41,93%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

Con respecto a la tabla tres (3), referida al indicador liderazgo alentador, se observa que 64,52% de los individuos coinciden en que a veces el líder deja tomar decisiones al personal; mientras que un 35,48% contestaron que casi nunca es así. Igualmente, un 40,32% señaló que a veces promueve a que los colaboradores aumenten su confianza; 37,10% respondió casi siempre y un 22,58% de ellos mencionaron que casi nunca lo hace.

Al mismo tiempo, 67,74% afirmó que casi nunca el líder reconoce los logros del personal; 24,19% indicó que a veces y un 8,06% de los empleados

señaló que casi siempre lo reconoce. Realizando una revisión de la tendencia, se observó que el 43,01% de los subordinados piensa que el líder a veces es alentador; un 41,93% confirmó que casi nunca lo es y el otro 15,05% de los sujetos encuestados en la presente investigación manifestaron que casi siempre el líder lo hace.

Indicador: Liderazgo delegador

Tabla 4
Liderazgo delegador

Ítems Alternativas de respuesta	Asigna las tareas		Deja actuar al personal delegado		Se mantiene informado de las tareas		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
	Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	
Casi siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
A veces	35	56,45%	40	64,52%	54	87,10%	69,35%
Casi nunca	27	43,55%	20	32,26%	0	0,00%	25,26%
Nunca	0	0,00%	2	3,23%	8	12,90%	5,37%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

Con referencia a la tabla 4, se observa el indicador liderazgo delegador, donde 56,45% de los encuestados indicaron que el líder a veces asigna las tareas al personal apropiado; mientras que un 43,55% señalan que casi nunca lo hace. Del mismo modo, un 64,52% afirmó que el líder a veces deja actuar por si mismo al personal delegado; un 32,26% de los encuestados señalaron que casi nunca lo hace y el 3,23% restante mencionó que nunca es así.

Por último, el 87,10% respondió que el líder a veces se mantiene informado del desarrollo de las tareas y por otra parte, 12,90% de ellos indicaron que nunca lo hace. Asimismo, tomando lo expresado por la tendencia se puede decir que el 69,35% dice que el líder es a veces delegador, otro 25,26% afirma que casi nunca lo es y un 5,37% anuncia que nunca.

Indicador: Liderazgo carismático

Tabla 5
Liderazgo carismático

Ítems Alternativas de respuesta	Encarna la autoridad		Atribuye calidades		Genera fidelidad		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	40	64,52%	5	8,06%	0	0,00%	24,19%
Casi siempre	12	19,35%	0	0,00%	0	0,00%	6,45%
A veces	10	16,13%	45	72,58%	50	80,65%	56,45%
Casi nunca	0	0,00%	0	0,00%	10	16,13%	5,37%
Nunca	0	0,00%	12	19,35%	2	3,23%	7,52%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

En otro orden de ideas, se tiene la tabla 5; en ésta se presentan los ítems referidos al indicador liderazgo carismático, en donde se observa en primera instancia que un 64,52% afirmó que siempre el líder encarna la autoridad; mientras un 19,35% de ellos indicaron que casi siempre y un 16,13% señaló que a veces lo hace. No obstante, en relación al segundo ítem, un 72,58% indicó que a veces el líder se le atribuye cualidades excepcionales fuera de lo común; un 19,35% indicó nunca y un 8,06% señaló casi nunca.

Al mismo tiempo, para dar respuesta al tercer ítem relacionado al liderazgo carismático un 80,65% de los empleados coincidieron al expresar que a veces el líder genera fidelidad de parte del personal hacia él; un 16,13% respondió casi nunca y sólo un 3,23% manifestaron que nunca sucede.

En cuanto a la tendencia marcada por la población objeto de estudio, se pudo apreciar que el 56,45% de los encuestados piensan que el líder a veces asume la posición de liderazgo carismático y se manifiestan los elementos característicos de dicho estilo, un 24,19% dice que esto siempre es así; por otro lado, un 7,52% opina lo contrario expresando que nunca lo es, un 6,45% cree que casi siempre y un 5,37% menciona que casi nunca es así.

Dimensión: Características del liderazgo

Indicador: Flexibilidad cultural

Tabla 6
Flexibilidad cultural

Ítems	Atento a las diferencias culturales		Respeto a las diferencias culturales		Reconoce las diferencias culturales		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
A veces	35	56,45%	22	35,48%	55	88,71%	60,21%
Casi nunca	8	12,90%	40	64,52%	5	8,06%	28,49%
Nunca	19	30,65%	0	0,00%	2	3,23%	11,29%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

Seguidamente, se observa en la tabla 6, referida al indicador flexibilidad cultural, que 56,45% de los empleados manifestaron que a veces el líder es atento a las diferencias culturales de los subordinados; mientras que un 30,65% indicó que nunca es atento y un 12,90% de los encuestados afirmaron que casi nunca.

En otro orden de ideas; 64,52% de la población encuestada indicó que casi nunca el líder es capaz de respetar las diferencias culturales de sus subordinados y 35,48% señaló que a veces es así. Por último, se evidencia que según un 88,71% de los empleados, a veces el líder reconoce las diferencias culturales de sus subordinados; un 8,06% señaló casi nunca y el 3,23% restante dijo que nunca las reconoce. En relación a la tendencia, un 60,21% de los encuestados reveló que a veces el líder es flexible para con las diferentes culturas, un 28,49% indicó que casi nunca y un 11,29% mencionó que nunca lo es.

Indicador: Habilidades para la comunicación

Tabla 7
Habilidades para la comunicación

Ítems Alternativas de respuesta	Diestro para comunicar		Se expresa de forma eficaz		Comunica con facilidad		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	15	24,19%	10	16,13%	5	8,06%	16,12%
A veces	47	75,81%	52	83,87%	57	91,94%	83,87%
Casi nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

En relación a la tabla 7, hace referencia al indicador habilidades para la comunicación, obteniendo 75,81% de los sujetos encuestados manifestaron que a veces el líder es diestro para comunicar; mientras el 24,19% de los sujetos restantes afirmaron que casi siempre lo hace. A su vez, se observó que un 83,87% respondió que a veces el líder se expresa de forma eficaz, ya sea escrita o verbal y un 16,13% afirmó que casi siempre es así.

Así mismo, se pudo evidenciar que de acuerdo a la percepción del 91,94% de los empleados el líder a veces comunica con facilidad las actividades a realizar, mientras que para el 8,06% restante casi siempre les comunica. De la misma manera, tomando lo expresado en la tendencia se puede decir que un 83,87% de la población cree que el líder a veces demuestra habilidades para la comunicación, mientras que el 16,12% restante opina que casi siempre las demuestra.

Indicador: Habilidades relacionadas con las personas

Tabla 8
Habilidades relacionadas con las personas

Ítems Alternativas de respuesta	Crea clima de aprendizaje		Dirige programas de capacitación		Promueve el cambio		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	18	29,03%	33	53,23%	0	0,00%	27,41%
A veces	44	70,97%	18	29,03%	32	51,61%	50,53%
Casi nunca	0	0,00%	11	17,74%	30	48,39%	22,04%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

De acuerdo a la tabla 8, se muestran los datos obtenidos en relación al indicador habilidades relacionadas con las personas, donde 70,97% de la población señalada como encuestados indicaron que a veces el líder es capaz de crear un clima de aprendizaje dentro de la organización, en cambio el otro 29,03% de ellos indicó que casi siempre lo hace.

De igual manera, se pudo observar que de acuerdo a la percepción del 53,23% de los empleados casi siempre el líder dirige programas de capacitación al personal, donde un 29,03% de los sujetos señaló que a veces los dirige y un 17,74% manifestó que esto casi nunca ocurre.

Por último, en relación a dicho indicador el 51,61% de los encuestados en la presente investigación, se obtuvo que en ciertas ocasiones el líder promueve el cambio organizacional dentro de la gerencia, sin embargo, el otro 48,39% de dichos empleados afirmó que que esto casi nunca sucede

Con respecto a la tendencia de la encuesta, se puede observar que un 50,53% de la población que fue encuestada determinó que el líder en ciertas ocasiones demostraba sus habilidades relacionadas con las personas que forman parte de la gerencia, donde el 27,41% de los encuestados mencionaron que casi siempre se presentaba dicha situación dentro de la misma, y es el otro 22,04% de los restantes encuestados determinaron que el líder casi nunca lo hace.

Indicador: Creatividad

Tabla 9
Creatividad

Ítems Alternativas de respuesta	Soluciona problemas		Crea ventajas competitivas		Genera un clima que fomente la creatividad		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	45	72,58%	0	0,00%	0	0,00%	24,19%
A veces	0	0,00%	58	93,55%	54	87,10%	60,21%
Casi nunca	17	27,42%	4	6,45%	8	12,90%	15,59%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

Con respecto a la tabla 9, se observan los datos arrojados en referencia al indicador creatividad; donde el 72,58% de la población encuestada indican que casi siempre el líder tiene la capacidad de solucionar problemas; mientras que de acuerdo a 27,42% de los encuestados esto casi nunca sucede.

Al mismo tiempo, se observa que un 93,55% de la población encuestada afirmaron que el líder a veces dirige programas de capacitación al personal y sólo un 6,45% de los encuestados restantes señalaron que casi nunca es así. Igualmente, el 87,10% de la población encuestada manifestaron que el líder a veces promueve el cambio organizacional, mientras el 12,90% restante alegó que esto casi nunca sucede. En relación a la tendencia, un 60,21% de la población comentó que a veces el líder es creativo; un 24,19% afirmó que casi siempre y un 15,59% indicó que casi nunca.

Indicador: Aprendizaje autodirigido

Tabla 10
Aprendizaje autodirigido

Ítems Alternativas de respuesta	Adquiere nuevos conocimientos		Combate contratiempos		Adquiere habilidades		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	6	9,68%	7	11,29%	51	82,26%	34,40%
A veces	56	90,32%	55	88,71%	0	0,00%	59,67%
Casi nunca	0	0,00%	0	0,00%	11	17,74%	5,91%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

En relación a la tabla 10, se observan los datos arrojados en referencia al indicador aprendizaje autodirigido, donde se muestra que según un 90,32% de los encuestados a veces el líder tiene la capacidad de adquirir nuevos conocimientos en forma continua y un 9,68% indicó que casi siempre es así.

Del mismo modo, se observa que un 88,71% de los encuestados afirmó que a veces el líder es capaz de combatir los contratiempos que se presentan; mientras que el 11,29% restante señaló que casi siempre lo hace. Por otra parte, un 82,26% manifestó que el líder casi siempre tiene la capacidad de adquirir habilidades constantemente y un 17,74% de la población encuestada alegaron que esto casi nunca sucede. En cuanto a la tendencia determinada por la revisión de las encuestas, según un 59,67% el líder a veces manifiesta la característica aprendizaje autodirigido, mientras

que según un 34,40% éste casi siempre lo hace. Por el contrario, un 5,91% afirma que casi nunca manifiesta esta característica.

Dimensión: Habilidades del líder

Indicador: Habilidades técnicas

Tabla 11
Habilidades técnicas

Ítems Alternativas de respuesta	Utiliza métodos adecuados		Ayuda al equipo a la realización de las tareas		Posee habilidades informáticas		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	15	24,19%	8,06%
Casi siempre	32	51,61%	17	27,42%	47	75,81%	51,61%
A veces	20	32,26%	45	72,58%	0	0,00%	34,94%
Casi nunca	10	16,13%	0	0,00%	0	0,00%	5,37%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

En relación a la tabla 11, referida al indicador habilidades técnicas, se observó que un 51,61% de los encuestados respondieron que casi siempre el líder se encarga de utilizar métodos adecuados; un 32,26% indicó que a veces y un 16,13% de los empleados indicaron que casi nunca los utiliza. De igual manera, el 72,58% de la población alegó que el líder a veces ayuda al equipo a la realización de las tareas de forma metodológica; mientras que el 27,42% restante señaló que casi nunca lo hace. En otro orden de ideas, un 75,81% de los sujetos encuestados señalaron que casi siempre el líder posee habilidades informáticas; no obstante un 24,19% de la población afirmó que siempre es así.

Realizando un análisis a la tendencia marcada por los encuestados, se puede ver que el 51,61% opina que el líder casi siempre demuestra que posee habilidades técnicas, un 34,94% afirma que a veces lo hace; por otra parte, un 8,06% de la población indica que siempre es así. Por el lado contrario, un 5,37% comenta que éste casi nunca las manifiesta

Indicador: Habilidades interpersonales

Tabla 12
Habilidades interpersonales

Ítems Alternativas de respuesta	Capacidad de comprender		Trabaja correctamente con los individuos		Interactúa de manera blanda		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Casi siempre	25	40,32%	24	38,71%	32	51,61%	43,54%
A veces	34	54,84%	38	61,29%	30	48,39%	54,83%
Casi nunca	3	4,84%	0	0,00%	0	0,00%	1,61%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

Seguidamente, en la tabla 12 se muestran los datos relacionados al indicador habilidades interpersonales, donde indica que un 54,84% de los encuestados alegaron que a veces el líder posee la capacidad de comprender; un 40,32% respondió casi siempre y un 4,84% de los encuestados dijo que casi nunca lo hace. De igual manera, se observa que el 61,29% de los empleados manifestaron que a veces el líder trabaja correctamente con los individuos en el desarrollo de las actividades, y un 38,71% respondió casi nunca.

Por su parte, un 51,61% de los individuos aseguraron que el líder casi siempre interactúa de manera blanda con los miembros de la organización de la organización y un 48,39% indicó que a veces es así. Revisando la tendencia, se pudo apreciar que un 54,83% de los encuestados piensa que el líder a veces demuestra sus habilidades interpersonales, un 43,54% alega que éste casi siempre muestra sus habilidades para tratar a las personas y un 1,61% denuncia que esto casi nunca sucede.

Indicador: Habilidades para la toma de decisiones

Tabla 13
Habilidades para la toma de decisiones

Items	Resuelve los problemas		Emplea todas las alternativas		Posee pensamiento analítico		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Alternativas de respuesta							
Siempre	35	56,45%	0	0,00%	0	0,00%	18,81%
Casi siempre	15	24,19%	34	54,84%	20	32,26%	37,09%
A veces	12	19,35%	28	45,16%	42	67,74%	44,08%
Casi nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

De acuerdo a tabla 13, se observan los datos relacionados al indicador habilidades para la toma de decisiones, donde un 56,45% de los encuestados indicaron que el líder siempre resuelve rápidamente los problemas; mientras que un 24,19% respondió casi siempre los resuelve y un 19,35% restante señaló que a veces es así. De igual manera, un 54,84% respondió que el líder casi siempre emplea todas las alternativas para

resolver problemas; mientras que un 45,16% dijo que a veces lo hace.

No obstante a esto, un 67,74% de los individuos aseguraron que a veces el líder posee un pensamiento analítico y un 32,26% expuso que a veces los posee. En relación a la tendencia, se observó que el 44,08% de la población dijo que el líder a veces demuestra habilidades para decidir; un 37,09% dijo casi siempre y un 18,81% dijo siempre.

Indicador: Habilidades necesarias con base en el nivel gerencial

Tabla 14
Habilidades necesarias con base en el nivel gerencial

Ítems Alternativas de respuesta	Posee habilidades gerenciales		Posee habilidades para la toma de decisiones		Habilidades que permitan relaciones interpersonales		Tendencia
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	
Siempre	45	72,58%	34	54,84%	18	29,03%	52,15%
Casi siempre	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
A veces	17	27,42%	25	40,32%	40	64,52%	44,08%
Casi nunca	0	0,00%	3	4,84%	4	6,45%	3,76%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0%
Total	62	100%	62	100%	62	100%	100%

Fuente: Rosario, Sirit, Urdaneta, Villarreal (2018)

Con respecto a la tabla 14 se muestran los resultados obtenidos en referencia al indicador habilidades necesarias con base en el nivel gerencial, donde se evidencia que un 72,58% de los encuestados señalaron que el líder siempre posee habilidades gerenciales para estar en su posición, y un 27,42% opinó que a veces las posee.

Igualmente, se observa que un 54,84% manifestó que siempre el líder posee habilidades para la toma de decisiones; mientras que un 40,32%

respondió a veces y un 4,84% casi nunca.

En este orden de ideas, 64,52% de los encuestados afirmaron que a veces el líder tiene habilidades que permiten las relaciones interpersonales; mientras que un 29,03% indicó que siempre es así y un 6,45% señaló que esto casi nunca sucede. En cuanto a la tendencia, ésta expresa que el 52,15% de los encuestados piensan que el líder casi siempre manifiesta las habilidades necesarias con base en el nivel gerencial; un 44,08% opina que a veces lo hace y un 3,76% menciona que casi nunca.

2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta la discusión de los resultados sobre el análisis del liderazgo en la gerencia de operaciones de Bolivariana de Puertos de Maracaibo, la cual fue realizada considerando los objetivos específicos, obtenidos a través de las interrogantes que conforman el instrumento aplicado a la población objeto de estudio y su confrontación con los fundamentos teóricos, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados.

En cuanto al primer objetivo específico, denominado analizar los estilos de liderazgo en la gerencia de operaciones de Bolivariana de Puertos de Maracaibo, con respecto al liderazgo estructurador, se pudo evidenciar que el mayor porcentaje de los encuestados refirieron que el líder casi nunca estructura el modo en que se van a realizar las tareas; por otro lado señalan que de vez en cuando les comunica cómo se realizarán las tareas; asimismo aclararon que ocasionalmente define cuándo deben realizarse las tareas.

Estos resultados concuerdan medianamente con lo establecido por Madrigal (2009, p. 160) la cual define que “el liderazgo estructurador decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizara la actividad”.

Con respecto al indicador liderazgo entrenador, los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados concuerdan con que el líder ocasionalmente se enfoca en la integración entre líder - subordinado con el fin de cumplir con las tareas, entiende y entrena al personal.

Los resultados anteriores poseen una similitud discreta con lo expuesto por Madrigal (2009, p. 161), dado que ésta expresa que el liderazgo entrenador se enfoca en la integración, ya que la relación líder - subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo.

Por otra parte, al analizar los resultados de la encuesta en relación al indicador liderazgo alentador, se pudo apreciar que el líder en ocasiones es alentador, debido a que por momentos les deja tomar decisiones a su personal, los promueve a que aumenten su confianza y les reconoce sus logros.

Esto está medianamente conforme a lo expuesto por Madrigal (2009), quien expone que el liderazgo alentador es el que se asegura de que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una

tarea determinada de manera adecuada e independiente, reconociendo sus logros, dejándoles tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

Así mismo, en relación al indicador liderazgo delegador, se observó según la mayoría de los encuestados, que el líder eventualmente delega las actividades al personal apropiado, deja actuar por sí mismo al personal y se mantiene informado del desempeño de las actividades. Esto corresponde medianamente a lo publicado por Madrigal (2009), que menciona que el liderazgo delegador posee como el componente preponderante la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.

Con respecto al indicador liderazgo carismático, la mayoría de los encuestados afirmaron que el líder siempre encarna la autoridad, de vez en cuando se le atribuyen cualidades particulares y genera fidelidad de parte de sus seguidores. De acuerdo a los resultados evidenciados se observa que están medianamente relacionados con el concepto de Madrigal (2009) que dice que el líder carismático es la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común.

En cuanto al segundo objetivo específico orientado a como analizar las características del liderazgo en la gerencia de operaciones de Bolivariana de

Puertos de Maracaibo, los resultados que arrojó la encuesta en relación al indicador flexibilidad cultural expresaron que el líder ocasionalmente es flexible en relación a las culturas de sus subordinados, es atento a ellas, las respeta y las reconoce. Lo anteriormente expuesto es ligeramente similar a lo publicado por Chiavenato (2009), ya que la característica hace alusión a la capacidad del líder de comprender, reconocer, respetar, apreciar y aceptar las diferencias culturales por medio de la atención y la sensibilidad hacia ellas, siendo necesario e importante tanto en el ámbito nacional como internacional a causa de la diversidad creciente.

En cuanto al indicador denominado habilidades para la comunicación, se apreció por la mayoría de los encuestados que por momentos el líder es diestro para comunicar, se expresa de forma eficaz y comunica con facilidad. En este caso es necesario mencionar que esto está medianamente relacionado a lo planteado por Chiavenato (2009), que expone que los líderes exitosos son capaces de comunicarse de manera efectiva y fluida ya sea por medio de forma escrita, oral o no verbal.

Igualmente, los resultados de la encuesta, con respecto al indicador habilidades relacionadas con las personas, arrojaron que a veces crea un clima de aprendizaje y promueve el cambio. No obstante, casi siempre dirige programas de capacitación. Esto está ligeramente relacionado con la definición de Chiavenato (2009), ya que ésta dice que dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de crear un clima de aprendizaje, diseñar y dirigir programas de capacitación, transmitir

información y experiencias, permitir el acceso a los resultados, ofrecer asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y adaptar el material del aprendizaje.

En relación al indicador creatividad, se observó que la mayoría de los encuestados comunicaron que el líder casi siempre soluciona problemas, en ocasiones crea ventajas competitivas y genera un clima que fomente la creatividad. En este sentido, los resultados son medianamente similares a la conceptualización de Chiavenato (2009), por cuanto la capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual.

El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás. Por su parte los encuestados, en cuanto al indicador aprendizaje autodirigido, mencionaron que el líder esporádicamente adquiere conocimientos, combate contratiempos pero casi siempre adquiere habilidades. De estas evidencias se puede decir que los resultados se asemejan en parte a la definición de Chiavenato (2009), que se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. En tiempos de transformaciones drásticas y competitividad global, los líderes deben cambiar permanentemente y tener capacidad de aprender solos.

Así mismo, en relación al tercer objetivo específico descrito como analizar las habilidades del liderazgo gerencial en la gerencia de operaciones de Bolivariana de Puertos de Maracaibo, con respecto al indicador llamado

habilidades técnicas, los encuestados manifestaron que el líder casi siempre utiliza métodos adecuados, posee habilidades informáticas y a veces ayuda al equipo a la realización de las tareas.

De esta manera se puede indicar que los resultados están altamente relacionados con la definición de Lussier y Achua (2016), quienes mencionan que las habilidades técnicas están vinculadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea. Esto incluye el conocimiento sobre metodologías, procesos y técnicas así como la capacidad para usar herramientas y equipo en la realización de una tarea.

Con respecto a los resultados de la encuesta, en relación al indicador catalogado como habilidades interpersonales, muestran que el líder por momentos comprende, trabaja correctamente con los individuos y casi siempre interactúa de manera blanda. Cabe señalar entorno que, estos resultados se adaptan medianamente con el concepto de Lussier y Achua (2016), las cuales señalan que las habilidades interpersonales están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas. Éstas también se conocen como habilidades humanas, personales y blandas.

De igual modo, al analizar el indicador habilidades para la toma de decisión, los resultados arrojaron que el líder siempre resuelve los problemas, casi siempre emplea todas las alternativas y ocasionalmente piensa analíticamente.

Así mismo, estos resultados se asemejan discretamente con lo descrito por Lussier y Achua (2016), que dice que las habilidades para la toma de decisiones están relacionadas con la capacidad para conceptualizar las situaciones y seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar las oportunidades. Se trata de la forma en que pensamos y tomamos decisiones. Implican el pensamiento crítico por medio del proceso racional, el análisis de las alternativas y la maximización de los resultados positivos para la organización.

Por último, se analizó los resultados arrojados por la encuesta respecto del indicador habilidades necesarias con base en el nivel gerencial, donde se evidenció que el líder siempre posee habilidades gerenciales, habilidades para la toma de decisiones y en ocasiones manifiesta que posee habilidades que permitan las relaciones interpersonales.

A este respecto, los resultados arrojados por la encuesta están altamente relacionados con Lussier y Achua (2016), quienes señalan que cada una de las habilidades depende del nivel gerencial. Los gerentes de nivel superior requieren más las habilidades para la toma de decisiones e interpersonales que las técnicas; los de nivel medio necesitan un equilibrio de los tres tipos; los de primer nivel precisan más de las habilidades interpersonales y técnicas que de las relacionadas con la toma de decisiones.