



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Instituto de Investigación y Desarrollo
Empresarial Maestría en Administración
Mención: Gerencia

**RELACIÓN ENTRE EL DISCURSO GERENCIAL Y
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA
DIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, CON EL
DESEMPEÑO LABORAL**

Autor: Pedro José Rangel Puente
C.I. N° 8.031.600

Tutora: Ronaldi Teresa Rey
C.I. N° 11.922.376

Reconocimiento



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Instituto de Investigación y Desarrollo
Empresarial Maestría en Administración
Mención: Gerencia

**RELACIÓN ENTRE EL DISCURSO GERENCIAL Y
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA
DIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, CON EL
DESEMPEÑO LABORAL**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Pedro José Rangel Puente
C.I. N° 8.031.600

Tutora: Ronaldi Teresa Rey
C.I. N° 11.922.376

Mérida, junio 2023

Reconocimiento

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ronaldi T. Rey G.** titular de la Cédula de Identidad No. V- 11.922.376, por medio del presente manifiesto mi compromiso de asesorar y darle seguimiento al Trabajo de Especial de Grado, titulado: RELACIÓN ENTRE EL DISCURSO GERENCIAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, CON EL DESEMPEÑO LABORAL del participante: **Pedro Rangel** titular de la Cédula de Identidad **No. V- 08.031.600**, para obtener el título de Magister en Gerencia.

En la ciudad de Mérida, a los cuatro (04) días del mes de junio del dos mil veintitrés (2023).

Tutor: Ronaldi Rey
C.I. No. V-11.922.376

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ronaldi T. Rey G.** titular de la Cédula de Identidad No. V-11.922.376, por medio del presente expreso mi aprobación y sugiero defensa ante el jurado establecido por el órgano competente, del presente Trabajo de Especial de Grado, titulado: RELACIÓN ENTRE EL DISCURSO GERENCIAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, CON EL DESEMPEÑO LABORAL del participante: **Pedro Rangel** titular de la Cédula de Identidad **No. V- 08.031.600**, para obtener el título de Magister en Gerencia.

En la ciudad de Mérida, a los cuatro (04) días del mes de junio del dos mil veintitrés (2023).

Tutor: Ronaldi Rey
C.I. No. V-11.922.376

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, **Pedro Rangel**, titular de la Cedula de Identidad N° V-08.031.600, hace constar que es el autor del Trabajo de Grado, titulado: RELACIÓN ENTRE EL DISCURSO GERENCIAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, CON EL DESEMPEÑO LABORAL, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo Prof. (a) **Ronaldi T. Rey G.** titular de la Cédula de Identidad N° V-11.922.376 en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto de este.

www.bdigital.ula.ve

En la ciudad de Mérida, a los cuatro (04) días del mes de junio del dos mil veintitrés (2023).

Pedro Rangel
C.I. N° V-8.031.600

Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	III
APROBACION DEL TUTOR	IV
DECLARACION DE AUTORIA	V
LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN	IX
 INTRODUCCIÓN	 1
 CAP	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	2
Objetivos del Estudio	8
Justificación	9
Alcance de la Investigación	12
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de Investigación	13
Bases Teóricas	20
Variables y Operacionalización	58
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	62
Paradigma de la Investigación	62
Tipo de Investigación	63
Población y Muestra	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	67
Validez y Confiabilidad	68
Procedimientos Metodológicos	69
Análisis de los Datos	71
IV PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	74
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	97
Recomendaciones	104
 REFERENCIAS	 106
 ANEXOS	
A CUESTIONARIOS	
B FORMATO DE VALIDACIÓN	
C CONFIABILIDAD	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la Variable V1 Discurso Gerencial	59
Tabla 2. Operacionalización de la Variable V2 Estilo de Liderazgo	60
Tabla 3. Operacionalización de la Variable V3 Desempeño Laboral	61
Tabla 4. Autores de los artículos seleccionados	75
Tabla 5. Revistas para la Revisión de literatura	78
Tabla 6. Enfoque sobre el Discurso	83
Tabla 7. Resultados de los niveles de la variable liderazgo	86
Tabla 8. Resultados de los niveles de la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo	87
Tabla 9. Resultados de los niveles de la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo	87
Tabla 10. Resultados de los niveles de la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo	88
Tabla 11. Resultados de los niveles de la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo	88
Tabla 12. Resultados de los niveles de la variable desempeño laboral	89
Tabla 13. Grado de correlación entre las variables estilos de liderazgo y desempeño Laboral	91
Tabla 14. Grado de correlación entre la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral	92
Tabla 15. Grado de correlación entre la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral	93
Tabla 16. Grado de correlación entre la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral	94
Tabla 17. Grado de correlación entre la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral	95

LISTA DE GRÁFICOS

1-Mapa Categorical del Discurso en el estilo de las Organizaciones	79
2-Resultados de los niveles de la variable liderazgo	86
3-Resultados de los niveles de la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo	87
4-Resultados de los niveles de la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo	88
5-Resultados de los niveles de la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo	88
6-Resultados de los niveles de la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo	89
7-Resultado de la variable desempeño laboral	90

www.bdigital.ula.ve



República Bolivariana de
Venezuela Universidad de Los
Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Instituto de Investigación y Desarrollo
Empresarial Maestría en Administración
Mención: Gerencia

RELACIÓN ENTRE EL DISCURSO GERENCIAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, CON EL DESEMPEÑO LABORAL

Autor: Pedro Rangel

Tutor: Ronaldi Rey G.

Año: 2023

RESUMEN

Una de las manifestaciones más notables del proceso de gestión gerencial es el logro de los objetivos y metas programados por la gerencia. Las direcciones o unidades de mantenimiento que generan los diferentes órdenes de trabajo y de servicios realizan el control y evaluación de todas las actividades, recogen los valores y variables dominantes entre los que detentan el poder en la organización, y que tienen una enorme influencia en la forma en que se organiza el trabajo dentro de las respectivas unidades o direcciones. El objetivo principal de esta investigación fue analizar la relación entre el discurso gerencial y los estilos de liderazgo en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes, con respecto al desempeño laboral, para lo cual fue necesario plantearse los siguientes objetivos específicos: diagnosticar los tipos de discursos utilizados y los estilos de liderazgo en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes, definir los estilos de liderazgo gerenciales adecuados en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes, medir la influencia del discurso gerencial y el estilo de liderazgo en el desempeño laboral, establecer la relación existente entre el discurso gerencial y los estilos de liderazgo con el desempeño laboral. Para dar respuesta a los objetivos planteados se desarrolló un tipo de investigación de campo, no experimental, utilizando como población objeto de estudio a los trabajadores de la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes. Obteniendo como resultado que la relación entre las variables Discurso Gerencial y Estilo de Liderazgo, tal y como se evidencio en los resultados es una correlación directamente proporcional; a este respecto, tanto los trabajadores como los directivos establecen la comunicación como un factor primordial en la Gerencia Efectiva dentro de la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes.

Palabras clave: Discurso gerencial, estilos de liderazgo, desempeño laboral, relación y dirección.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación parte del interés por descubrir el aporte o incidencias que se presentan a través del uso del discurso, en las organizaciones que utilizan las diferentes formas y maneras de emisión y recepción de órdenes de mantenimiento y servicio en sus diferentes direcciones, unidades o departamentos, con el fin de lograr el cumplimiento de sus actividades. Estas han sido motivo de atención sobre la naturaleza controvertida de su elaboración, ejecución y aplicación, es por ello que mediante la presente investigación se pretende conocer cuál es la relación existente entre los discursos gerenciales y los estilos de liderazgo, con respecto al desempeño laboral, es decir con el cumplimiento de metas, logros y objetivos a nivel gerencial. Fue necesario recurrir a una perspectiva que se centre en el estudio de los discursos y de su funcionamiento en una sociedad, en la que los avances tecnológicos y la globalización han generado un aumento de las competencias dentro de las organizaciones y su acción directa sobre el liderazgo y el desempeño laboral.

En esa medida, se busca en retrospectiva indagar las representaciones e incidencias discursivas que construyeron las realidades del espacio social, dentro de la dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes, dependencia que cumple funciones específicas como lo son: la prosecución de proyectos civiles, mecánicos y eléctricos, así como el mantenimiento general de las instalaciones y campus universitario, garantizando el buen funcionamiento y minimizando los riesgos en el área laboral.

Es por ello por lo que se propone a través del estudio del discurso la interpretación y difusión de las diferentes órdenes que se generan y emiten para la realización de una actividad específica, bien sea de carácter oral o escrita, con el objetivo de conocer y saber por qué no se cumplen, sus consecuencias, efectos e impactos en lo que se conoce como gestión del mantenimiento, para el logro de objetivos y metas programados por la

dirección. Reconociendo las diversas transformaciones organizacionales en el ámbito laboral desde hace algunos años, dado el incremento de los discursos sobre los retos en las direcciones, abocadas a enfrentar nuevos cambios para el logro y la formación de su personal. La investigación se desarrolla en cinco capítulos.

En el **capítulo I**, se presenta el planteamiento y formulación del problema, se esbozan los objetivos del estudio, la justificación y delimitación de la investigación. El **Capítulo II** lo conforma el marco teórico, el en cual se hace referencia a los antecedentes del estudio, bases teóricas relacionadas con la temática tratada y los cuadros de variables. El **Capítulo III** lo conforma el marco metodológico, el cual contienen el tipo de investigación, diseño, población, técnicas e instrumentos, validez, confiabilidad y procedimientos de los datos obtenidos. El **Capítulo IV** es referido al análisis de los resultados obtenidos, seguido de ello, se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas del estudio, en un **Capítulo V**, para finalizar se presentan las referencias y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En la actualidad, dentro de los diferentes estilos gerenciales y las diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento en las organizaciones, se conciben las relaciones humanas en contextos sociales que afectan e inciden en las relaciones personales, especialmente dado por un mundo complejo e interconectado, hipertextualizado e influido por las comunicaciones y las prácticas del lenguaje. Algunas son prácticas sociales constituidas, modificadas o eliminadas en las personas por la influencia desde los medios de comunicación (teléfonos, televisión, redes sociales, otros) o de propaganda, afiches, posters, y actualmente por las competencias del marketing a nivel mundial.

La creciente relevancia de lo discursivo en el contexto de las organizaciones es uno de los rasgos más característicos del mundo contemporáneo. El poder del mensaje es hoy en día relevante para el mundo empresarial, desde comunicar las estrategias por seguir por parte de una multinacional (Vaara & Tienari, 2008), hasta convencer a un joven empleado de que merece esforzarse, aunque nos paguen un salario demasiado bajo (Zafra, 2017): estamos en una época de organizaciones expresivas (Schultz, Hatch, & Larsen, 2000).

Asimismo, es una de las razones por las que, entre los estudiosos de la gestión empresarial de distintas disciplinas (estudios organizacionales, pero también sociología, filosofía o psicología) se haya incrementado el interés por la dimensión del discurso de las organizaciones y, particularmente, del denominado discurso empresarial, gerencial o del management, tanto desde posiciones mainstream (Wren, 1979; Carroll, Ingley, & Inkson, 2017) como críticas (Alonso & Fernández Rodríguez, 2018; Barley & Kunda, 1992).

Así, la comunicación y el lenguaje nos permiten observar lo importante y su poderoso significado en las relaciones sociales, representando en gran parte, los fundamentos en la conducta social y la interrelación de la sociedad. Las perspectivas del conocimiento moderno, el estudio de la teoría crítica, y

del constructivismo social, nos han permitido conocer más sobre el lenguaje desde su perspectiva pragmática y su aporte en la construcción del mundo social.

Por otra parte, las empresas comenzaron a ser vistas como realidades socio construidas. En tanto, la cultura organizacional pasó a tener un papel predominante como elemento aglutinante de sus prácticas. Esta cultura, elaborada sobre procesos y proyectos comunes que se convertirían en la base fundamental de las nuevas prácticas definidas como, la misión, la visión y los valores que guían la generación de políticas de acción tanto hacia adentro como hacia fuera de la organización (Aubert y Gaulejac, 1993).

En ese orden de ideas, Pizzolante (2010) afirma que, la sostenibilidad de una organización depende de la forma de administrar la comunicación como herramienta, porque ésta constituye el vehículo para lograr una visión compartida, lo cual, a su vez, garantiza el mantenimiento de la reputación de las organizaciones en el largo plazo, situación ésta únicamente factible si los mensajes emitidos por las organizaciones son claros y concretos.

Podemos señalar, que la acción discursiva asociada al direccionamiento estratégico se adecua a la realidad organizacional, el proceso estratégico será más eficaz. Con base en tal proposición, Sheinsohn (2011), Pérez (2008), Pizzolante (2010) y Serna (2014), basan sus prescripciones, en la correlación positiva entre gerencia estratégica y gestión de la comunicación en las organizaciones. Según estos autores, la alta gerencia marca el rumbo de la vida organizacional por medio de la acción discursiva asociada al proceso de dirección estratégica.

Al mismo tiempo, las nuevas modalidades de gestión empresarial, que se aplicando y se difunden a través del discurso del llamado “management moderno”, como el canvas, scrum, project manager, entre muchos otros, constituyen modos de acción que influyen sobre las culturas laborales de nuestros tiempos presentes. Los cambios organizacionales, las nuevas

tendencias y estructuras, los nuevos tipos de empleos repercutieron de manera directa en las políticas de gestión del talento y recursos humanos en las culturas laborales. En el contexto de una economía globalizada, las estrategias empresarias de gestión de los recursos humanos han pasado a jugar un rol determinante, particularmente, en la definición del perfil y de las competencias requeridas a los trabajadores en situación de empleo (Wehle, 2002: 173).

Sin embargo, a pesar de la panacea promocionada a partir de los discursos, los colaboradores en sus actividades o trabajos no experimentan los cambios como beneficiosos. Los estudios que se están realizando a nivel global nos permiten afirmar que las nuevas situaciones laborales creadas posicionan a los colaboradores en el centro de una tensión entre el decir del discurso organizacional y la realidad del accionar de las empresas. La tensión surge por el hecho de que las estructuras organizacionales han cambiado, pero sigue presente la necesidad de ejercer el dominio sobre las actividades y el trabajo. La desarticulación de las anteriores formas organizacionales, coherentes con las modalidades de organización disciplinaria enfrentaron a las empresas con “el problema de cómo ejercer el control” (Boltanski y Chiapello, 2002: 128)

Desde nuestra perspectiva, las empresas logran seguir ejerciendo el control sobre el trabajo por dos vías. Una de ellas está relacionada con el ejercicio del autocontrol (Wehle, 1999 y 2002). La cuestión ya no es controlar al obrero para que desempeñe bien su tarea sino desarrollar las capacidades de autocontrol del operador técnico. En ese sentido la ética y los principios morales, sumados a las capacidades cognitivas integrales del trabajador, constituyen la base de la implicación y de la responsabilidad en el trabajo que exigen las nuevas formas de organización del trabajo (Wehle, 2002: 181). “La solución es que las personas se “autocontrolen”, lo que implica desplazar la coacción de la exterioridad de los dispositivos organizacionales a la interioridad de las personas y que las fuerzas de control que ejercen sean coherentes con un proyecto general de empresa” (Boltanski y Chiapello, 2002:

128).

Esta forma de autocontrol tiene como consecuencia la búsqueda de “motivaciones intrínsecas”, de prácticas de implicación personal, que buscan la adhesión voluntaria al trabajo. La motivación económica ya no es la única estrategia de integración del personal, “diversas formas de integración del personal se desarrollan a través de la incorporación de nuevas capacidades, incluyendo generalmente, la valorización individual y la integración a los valores de la empresa según las características de cada una de ellas” (Wehle, 2002: 170). En estos casos, las nuevas competencias profesionales que requieren estas estrategias buscan no solamente que el personal sepa realizar una tarea específica (saber hacer), sino que además sea capaz de interpretar la “cultura de la empresa” y actuar en consecuencia (saber ser).

Este “saber ser” constituye una competencia tácita, no cuantificable, pero sin embargo muy presente en las nuevas estrategias de recursos humanos (Wehle, 2002: 183). Dentro de este orden de ideas, las empresas dan inicio y así comenzaron a descubrir que contaban con un capital que, hasta entonces, había estado fuera de consideración: los llamados colaboradores o trabajadores. En las nuevas propuestas de gestión, el talento o los recursos humanos pasan a ser considerados como el capital fundamental de la empresa, aquello en lo que es necesario y conveniente valorar e invertir, dado que constituye una de las fuentes de ventaja competitiva.

Esta consideración de los trabajadores sitúa a las nuevas propuestas lejos de la antropología mecanicista (Boltanski y Chiapello: 2002) que caracterizaba al modelo taylorista-fordista. Bajo ese esquema anterior, el trabajador era considerado simplemente un cuerpo en movimiento. Esto era posible dado que la división del trabajo sancionada implicaba que todo aquel que no estuviera a cargo de funciones jerárquicas debía limitarse a la ejecución de las órdenes establecidas. De esa manera, el trabajo se remitía al ejercicio físico de una actividad. En la medida en que la organización era vista como una máquina (Morgan: 1996), el trabajador era un engranaje más, era un cuerpo puesto en funcionamiento a partir de la planificación ajena.

Los nuevos paradigmas de gestión del talento humano y de los recursos humanos retomaron esta caracterización y consideración de los colaboradores y trabajadores, fuertemente deshumanizadora desde el imaginario, para diferenciarse y presentarse como innovadores: en los discursos circulantes los nuevos paradigmas se posicionan como recuperadores de aquello que el paradigma anterior había dejado de lado, de que estaba perdido dentro de sus actividades y en el trabajo.

En esta investigación el análisis de la situación descrita en los párrafos anteriores donde se abordan postulados de diferentes teorías, sin dejar de mencionar los Actos de Habla de Austin (1955). De acuerdo con Linares (2018), en las ciencias sociales las entidades y procesos básicos son los individuos y las relaciones que estos mantengan entre sí, puesto que, la vida social no puede ser otra cosa que el fruto de sus acciones. Ello concuerda con lo expuesto por García (1998) quien asegura que, para comprender y explicar la acción humana, la cual siempre se desarrolla en una corriente de acciones materiales y discursivas, es necesario conocer los ejes alrededor de donde gira la configuración de su sentido.

Cabe considerar por otra parte, que según Ricardo Socca, la Real Academia de la Lengua española, considera que líder proviene del inglés "leader", del mismo significado, y hasta no hace muchos años era rechazada por los puristas como anglicismo. Añade que liderazgo se formó en español mediante la adición del sufijo azgo. La palabra inglesa se derivó a partir del vocablo noruego antiguo laidjan que significaba "ir" y "hacer ir". No tiene ninguna vinculación etimológica con el griego ni con el latín (Socca, 2011). En la medida que el liderazgo entendido como instancia de poder surgiría dentro de las organizaciones como resultado de su propia acción y de las instancias en las que se ejerce. Lo que habría que analizar, En primer lugar, partiendo desde la postura de Max Weber, que hace una descripción del poder como una acción: "poder es la posibilidad de que una persona, o varias, realicen su propia voluntad en una acción en común, aun contra la oposición de otros participantes en la acción" (2006, pág. 45).

Desarrollando los tipos de poder según Weber, pretendemos establecer los motivos que impelen a los ostentadores del poder a buscarlo, defenderlo y conservarlo. En segundo lugar, el planteamiento de Foucault, expresado en El sujeto y El Poder (Foucault, El sujeto y el poder, 1988), mediante el cual intentamos una mirada externa al poder para conocer, lo que el autor denomina las relaciones de poder. Encontraremos que el liderazgo entendido como instancia de poder, surgiría en la organización como resultado de su propia acción y de las instancias en las que se ejerce. Lo que habría que analizar, no es el propio liderazgo sino las resistencias que se presentan, porque en ellas estaría inserta la verdad.

De allí que, se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas dirige por medio de su conducta, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la organización como a las personas que colaboran en ella. Según Marfán, Muñoz, & Weinstein (2012). El liderazgo como recurso educacional ha tenido algunas variaciones: “En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados”. Posteriormente los movimientos sociales que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo que fueron orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos como: (líderes enfocados en la tarea o en la relación emocional y el líder participativo o directivo, entre otros).

Visto de esta forma, la presente investigación tiene como finalidad, determinar la relación del discurso y el modelo de liderazgo utilizado en la organización y sus incidencias en el desempeño laboral, las competencias organizacionales globales previsto y exigido por la dirección de ingeniería y mantenimiento de la universidad de los andes, a fin de identificar el estilo de liderazgo de los niveles de dirección, supervisión y gerenciales y a su vez, determinar el grado de relación con la ejecución de las mismas, dentro del marco de los resultados de negocio de la universidad para el año 2017 - 2018.

Debe señalarse como alternativas para lograr los objetivos, metas y la excelencia en la dirección de ingeniería y mantenimiento de la universidad de los andes, el liderazgo como la estrategia que permite a las organizaciones enfocar sus esfuerzos y lograr los resultados esperados. (Porter, 2002; Lussier y Achua, 2002; Mendoza, 2011) así como también, se indicó que es un proceso que involucra aspectos, tanto en el líder como en el seguidor, además de las situaciones que se pudieran presentar (Hughes, Ginnet, & Curphy, 2007) e inclusive considerando la influencia del ambiente externo caracterizado por un alto nivel de inflación, ambiguo, volátil y muy complejo para la actividad de la ingeniería de proyectos y ejecución de mantenimientos programados.

Razones por lo cual es un marco o más bien una situación contextual para tener una clara visión de eficiencia, eficacia y desde luego la efectividad asociada a la experiencia tanto organizacional e incluido su plantilla de personal, al abordaje del riesgo y los servicios correspondientes, en donde la confianza es muy relevante y determinante así como las respuestas contingentes de la misma organización (Arias Bravo, Rosete Suárez, & Martínez Rodríguez, 2006) y lo apoyan también bajo un enfoque sistémico (Herrscher, 2010) y Dávila L. de G (1992) al señalar lo relativo a la capacidad de respuesta y la respuesta misma de la organización y desde luego, de sus líderes o plana supervisora y gerencial. Ya el entorno global de las organizaciones y su respectiva gestión requiere una tecnología organizativa de carácter contingente (Hodge; Anthony; Gales, 2003) por un lado, de ahí la relevancia de este estudio pero por otro también: el cumplimiento de normativas internas y externas que son importantes a manera de contexto y sobre todo de retos a satisfacer pero de acuerdo a Drucker cp. Hesselbein y Cohen (2009) "Las profundas transformaciones económicas, sociales y políticas requieren más que nunca que los líderes ya sea en los negocios, el gobierno, las escuelas y las universidades o las organizaciones sin fines de lucro se hagan las preguntas correctas y lleven a la práctica respuestas que funcionen." (Pág.15).

Y más recientemente, por Espinoza, Contreras, & Barbosa (2015), se planteó el vínculo de los procesos de Liderazgo con la Cultura, y de qué manera: lo transaccional se vincula con una cultura estructurada en el ambiente interno y la relevancia del cambio cultural para la transformación necesaria. Para el mundo de las organizaciones sean públicas o privadas, pequeñas o grandes, es necesario y urgente la búsqueda y descubrimiento de líderes internos que permitan enfocar los esfuerzos del personal, la adecuada asignación de recursos, la mejor comunicación y las oportunas decisiones tomando en cuenta el factor humano, sus talentos, esto es además beneficioso para que la organización conozca el tipo de liderazgo que en ella ejercen sus empleados.

Se eligió para la investigación los comportamientos característicos de directores, los jefes de departamentos y encargados de secciones de cada área precisamente porque es un cargo que requiere de liderazgo, de esta manera, se puede decir que un estudio de liderazgo o de procesos de poder e influencia en la institución, es ventajoso para poder desarrollar a los líderes de acuerdo a los objetivos de la universidad de los andes y que a su vez, obtengan resultados según (Robbins, 1991) y ello es pertinente sobre todo los aportes de Bass & Avolio (1993) para la innovación y el cambio correspondiente ante las exigencias intra y extra organizacionales.

Lo cual perfila lo señalado por Hurtado de Barrera (2008) de “La identificación y el análisis del tema, la comprensión del mismo, un avance hacia la fundamentación conceptual, la extensión que precisa la población y el contexto geográfico y el alcance temporal, así como las limitaciones en la investigación y la acertada factibilidad del estudio”. Pág. 57. En todo caso, la necesidad de analizar y evaluar en las direcciones, jefaturas y secciones de la dependencias educativas las situaciones de la problemática en cuanto a la emisión de órdenes de mantenimiento y servicio, se han convertido en uno de los principales paradigmas abordados y exhibe la importancia que tiene cada uno de estos tipos, de igual manera así como las ventajas, las respectivas limitaciones en el ambiente interno organizacional y las transacciones con el

ambiente externo, a fin de llegar a decisiones razonables e inteligentes.

En el caso de la dirección de ingeniería y mantenimiento de la Universidad de Los Andes, se evidencia a través de la observación directa, que existe un ambiente de discordia e inoperancia en los procesos gerenciales, que tal vez sea producto de un discurso incongruente por parte de los directivos y de un liderazgo ineficiente. Esta situación genera descontento en el personal, trayendo consigo situaciones conflictivas en la comunidad universitaria entre personal docente, directivo, como también con los estudiantes, lo que ciertamente atenta contra el buen funcionamiento de la institución.

Sin duda, que los cambios que se producen en el mundo empresarial afectan a todas las organizaciones e instituciones, para el caso de la dirección de ingeniería y mantenimiento de la universidad de los andes, provocan alteraciones constantes en la forma de operar en el interior de esta, provocando la tendencia de hacer más difícil mantener la estabilidad en los puestos de trabajo y sus diferentes perfiles de cargo. Esto ha traído como consecuencia una nueva forma de administrar al personal, que se basa en la búsqueda de nuevas formas para potenciar al máximo sus habilidades, capacidades y destrezas, por ello es por lo que muchas de las organizaciones están inmersas en procesos para certificar y desarrollar las competencias laborales de su personal. (Zarazúa, 2013).

Por consiguiente, de acuerdo a lo expresado, se formulan las siguientes interrogantes: ¿Cómo son los discursos gerenciales utilizados en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes?, ¿Cuáles son los estilos de liderazgos precisos para la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes?, ¿Cómo influye el discurso gerencial en los estilos de liderazgo?, ¿Cuál es la relación existente entre el discurso gerencial y los estilo de liderazgo con el desempeño laboral?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la relación entre el discurso gerencial y los estilos de liderazgo en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes, con respecto al desempeño laboral.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los tipos de discursos utilizados y los estilos de liderazgo en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes.

Definir los estilos de liderazgo gerenciales adecuados en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes.

Medir la influencia del discurso gerencial y el estilo de liderazgo en el desempeño laboral.

Establecer la relación existente entre el discurso gerencial y los estilos de liderazgo con el desempeño laboral.

Justificación de la Investigación

La viabilidad e importancia de esta investigación es su capacidad para obtener una explicación teórica acerca de los procesos que involucran la gerencia estratégica en organizaciones especialmente en la dirección de ingeniería y mantenimiento, de la universidad de los andes, en su propio contexto socio-cultural, lo cual podría impactar positivamente en todo lo referido a la formación adecuada de gerentes y colaboradores, al diseño de tecnologías de gestión innovadoras, en fin, a la desaparición de obstáculos al desarrollo socio-económico integral.

Dentro de este orden, Piñuel (1997) asegura que es posible llevar a cabo un análisis institucional, de naturaleza sistémica, a partir del estudio de las relaciones entre los tres sistemas que configuran toda actividad humana. Dichos sistemas se explican brevemente a continuación:

- Sistema social (SS): cuya estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones; es objeto de la interacción social.
- Sistema de comunicación (SC): en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión, que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes; es objeto de la interacción comunicativa.
- Sistema ecológico (SE): cuyo funcionamiento hace posible que, a las cosas o a las personas, cualquier sujeto les atribuya valores/símbolos, capaces de propiciarle gratificaciones o sufrimientos; es objeto de la interacción adaptativa.

La posibilidad de conocer en profundidad el efecto de los significados atribuidos por el discurso utilizado, el tipo de liderazgo y sus incidencias en el desempeño laboral de miembros de la dirección de ingeniería y mantenimiento de la universidad de los andes, desde sus particulares posiciones, tiene el potencial de servir de insumo a la generación de tecnologías de gestión, calificación de cargos, capaces de impactar positivamente en la efectividad de los procesos organizacionales. Conocer qué pasa en el trasfondo de la interacción entre los directores, jefes y sus colaboradores, permitiría generar conocimiento de calidad científica, explicativo del por qué los procesos de comunicación de las estrategias en estas organizaciones no son lo suficientemente efectivos.

Dicho lo anterior, en esta investigación se toma entre otras referencias la propuesta de Pardo (2007, p. 39) en relación con el concepto de análisis del discurso, quien argumenta que:

El discurso también es analizado en su dimensión cognitiva, es decir, bajo la idea de que supone conocimiento compartido; en otras palabras, que las personas de un grupo tienen en común un conjunto de creencias y saberes socioculturales y de sus procesos de representación, en el que, por ejemplo, el conocimiento de las reglas del uso del lenguaje socialmente compartido influye en la manera como se produce y entiende el discurso.

Considerando que las organizaciones educativas a nivel superior, específicamente la Universidad de Los Andes, en la actualidad se caracterizan por presentar una diversidad de problemas, en cuanto a la gestión de la

dirección de ingeniería y mantenimiento, las cuales inciden y afecta la buena marcha de las mismas, como también al personal y a la comunidad, por lo que en esta investigación, se estudia el discurso y la relación de este con los estilos de liderazgo en el proceso de la emisión de órdenes de mantenimiento y servicio, de allí que este estudio se justifica desde varios puntos de vistas.

En cuanto a las diferentes perspectivas teóricas, estudiadas constituyen un aporte a la gestión de las organizaciones al enfatizar los aspectos gerenciales, el principal propósito de realizar estudio de discurso en el texto de la filosofía empresarial y evaluar tipos de liderazgo es ahondar en el contenido que la organización pretende transmitir a su personal interno y externo a través de dicho discurso corporativo transmitido por sus líderes bandera.

Ahora bien, esto permite optimizar el desempeño del personal directivo. Los hallazgos de este estudio generan un cuerpo de conocimientos, tanto para el personal directivo y docente de los cargos administrativos, como también de consulta para otros investigadores en el área, en razón de considerarse un elemento de consulta para los interesados en analizar las variables objeto de estudio, es decir, extrapolando a otras organizaciones el valor intrínseco como investigación, mediante la aplicación de los conceptos y enfoques de cómo realizar un diagnóstico situacional dándole respuestas a la situación interna sobre las referidas variables.

Debe señalarse, la posibilidad de conocer en profundidad el efecto de los significados atribuidos por las diferentes categorías de miembros de las organizaciones, desde sus particulares posiciones, tiene el potencial de servir de insumo a la generación de tecnologías de gestión, capaces de impactar positivamente en la efectividad de los procesos organizacionales. Siendo estos, útiles para los directores y jefes asignados a estos cargos transitorios acerca de estilos discursivos y gerenciales efectivos. Esta investigación constituye un aporte estratégico para la gerencia de las organizaciones educativas, en virtud de lograr un cambio de actitud, el cambio del discurso, ante la determinación del estilo de liderazgo idóneo que conlleven resultados de eficacia y eficiencia para las instituciones, utilizando la efectividad de una

acertada emisión de órdenes y toma de decisiones, que evidentemente se constituirá en el instrumento principal de un nuevo criterio para la solución de problemas, dado que los jefes y directores pueden demarcar la línea de acción conjuntamente con el equipo bajo su cargo como la manera más adecuada para solventar los problemas institucionales.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación es importante, porque genera instrumentos de medición confiables y válidos, los cuales permiten que en el futuro se pueda medir nuevamente las variables en estudio, para poder evaluar los comportamientos de estilos de discurso y estilos de liderazgo en el tiempo; además, contribuirá a incrementar la base de datos relacionados a la personalidad del jefe o director y de los miembros del grupo que servirán de orientación para la gerencia del referido sector de mantenimiento y servicio para promover un adecuado monitoreo de la naturaleza de las actividades específicas y del entorno laboral, traduciéndose en el aprovechamiento de las oportunidades en función del logro propuesto dentro del proceso de emisión de órdenes y ejecución de las mismas.

Desde el punto de vista social, pretende aportar soluciones a una problemática, planteada que preocupa a todos, discurso y estilo de liderazgo, presente en los jefes y directores, como uno de los elementos indispensables para fundamentar las bases de una institución con miras a la optimización y el éxito. Igualmente, desde la óptica permitirá medir y mejorar las aptitudes implícitas en el proceso de gestión dentro de la Universidad de Los Andes, así como comprender las complejidades de las relaciones funcionales u operativas de todos los actores que hacen vida en las diferentes direcciones y departamentos técnicos que conforman la institución, en virtud de que permitirá analizar, diagnosticar, evaluar y manejar eficazmente la emisión de órdenes y la toma de decisiones, para poder administrar lo más eficientemente posible los recursos al permitir introducir mejoras para optimizar la operatividad y funcionalidad de la organización.

Alcances y Limitaciones

El estudio se realizó bajo la línea de investigación establecida por la Universidad, dinámica organizacional, vinculante a la gestión interna de la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes. Cuyo objetivo es el de analizar la relación entre el discurso gerencial y los estilos de liderazgo en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes, para el cumplimiento de las órdenes.

Se tomó en cuenta la delimitación semántica, precisando el significado de los principales conceptos, mediante el análisis de lo señalado, a través del uso de textos, documentación electrónica, revistas y todo el material bibliográfico pertinente. Las limitaciones estuvieron vinculadas con las dificultades que surgieron dentro de la propia dependencia desde el punto de vista administrativo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas

Para llevar a cabo un marco teórico bien estructurado este debe estar cotejado con el conocimiento previamente elaborado así lo escribe Bavaresco (2006) en su libro *Proceso Metodológico en la Investigación (Como hacer un diseño de Investigación)*, lo que quiere decir que cada problema posee algún referente Teórico. El marco teórico que a continuación se presenta tiene dos aspectos importantes a destacar; primero, permite ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de las teorías existentes, sobre discurso gerencial y estilos de liderazgo, con el propósito de analizar la relación existente entre ellos y su influencia para el cumplimiento de las órdenes emitidas, es decir, su implicación en el desempeño laboral. Por tanto, el marco teórico es un factor determinante para toda investigación, ya que sus diferentes fases están condicionadas por él.

Antecedentes de la Investigación

Para realizar esta investigación se presentan a continuación una serie de trabajos previos efectuados en el área considerada, algunos de los cuales son tomados como referencia de indagación para el problema que se plantea estudiar, los mismos se mencionan a continuación:

Bórquez (2016) en su Tesis titulada *Liderazgo y Transformación en una organización publica de salud*, para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, de la Universidad de Chile. Se presenta la metodología, en la cual se describe la teoría científica de la investigación en Ciencias Sociales, por consiguiente, la orientación está en la investigación cualitativa, luego se explica el diseño de investigación, recolección de datos, análisis de datos y el alcance de la investigación. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos en la investigación,

ésta constará de dos partes, Análisis de la Historia Organizacional y La Historia Biográfica de la empresa.

En la investigación se definen las características de una organización desde una perspectiva sistémica, que permitirá entender una organización y aproximarse a la importancia del liderazgo. la investigación se centra en la función de los directivos dentro de la organización y sus acciones en los cambios organizacionales, que suceden. Se observan las diferentes teorías acerca de cómo se conforma el liderazgo, por lo que se abordaran factores relevantes y se revisan los conceptos de poder y autoridad, características que definen al líder. Se observa cómo se relaciona el liderazgo con el grupo y cuál es la influencia del liderazgo en los cambios que se producen en una institución.

Finalmente se revisan las características especiales que tiene el líder para cumplir con su rol, para este se analizara las dinámicas que ocurren en el triángulo de la vida: emoción, cognición-conducta, incorporando así a las emociones y el inconsciente al tradicional estudio del liderazgo

Monteza (2017) en su investigación titulada Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota para optar al grado de Maestro por la Universidad Cesar Vallejo en Lima, Perú, planteó como objetivo determinar la relación entre el nivel de clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota. Empleó el tipo de investigación básica de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 63 trabajadores de la empresa, la muestra por los mismos 63 trabajadores y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica que empleó fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) Se presenta un vínculo directo y significativo de las variables, (b) El clima organizacional que presenta

el Hospital Rural de Picota se encuentra en un nivel regular con un 65%, en un nivel adecuado en un 25% y un nivel inadecuado con un 10% y (c) El grado de desempeño en el trabajo que muestran los colaboradores del Hospital Rural de Picota, presenta un nivel regular con un 57%, un nivel alto 30%, y un nivel bajo un 13%.

Urribarri y Romero (2018) en su investigación titulada Discurso estratégico y realidad contextual en organizaciones de Medellín. Al ocurrir una relación de coherencia entre el discurso y la acción, asociados al proceso de gerencia estratégica, se hace factible el logro de una visión compartida capaz de unificar los esfuerzos de quienes participan en los procesos organizacionales, lo cual estará reflejado en el incremento de la productividad. Este artículo reporta el resultado de una investigación realizada en un grupo de organizaciones de Medellín, Colombia, con el objetivo de analizar las relaciones entre el discurso asociado a la dirección estratégica y la realidad organizacional.

El proceso metodológico se basó en la teoría fundamentada con asistencia del programa Atlas ti. Los resultados muestran que los miembros de las organizaciones estudiadas, en todos los niveles jerárquicos, atribuyen a los elementos de la dirección estratégica un significado asociado al campo de la gestión de la calidad, en tanto orienta a los colaboradores a centrar el esfuerzo en el nivel táctico u operativo en una dinámica reactiva en detrimento de la proactividad inherente a la visión estratégica. En conclusión, es importante invertir el orden como se conciben la gerencia estratégica y el sistema de gestión de calidad, en cuyo caso el logro de las metas dependería más del compromiso motivado de los involucrados que, de la efectividad de controles establecidos, para el aseguramiento de un estándar de desempeño aceptable de los colaboradores.

Alvarado y Cafferatta (2018), realizaron una tesis titulada “Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018”, esta investigación se realizó

bajo un método mixto, con la aplicación de técnicas e instrumentos estructurados y análisis cuanti-cualitativos, cuyo resultado arrojó que el estilo de liderazgo de los jefes se relaciona significativamente con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa, Andahuasi 2018. Permitiendo concluir que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. Esta investigación es considerada un antecedente directo para el presente estudio, ya que, desarrolla en detalle una de las variables principales que es el estilo de liderazgo.

Arévalo, Mosquera y Cáceres (2019) en su investigación titulada Develar y apreciar la diversidad organizacional discursos y prácticas para reimaginar la empresa y la estrategia en función de la vida. El trabajo privilegia una metodología cualitativa constructivista e interpretativa. El método fue el estudio de casos cualitativo, temporal, múltiple y holístico. En cada caso se consideraron las mismas variables e instrumentos, no obstante, se realizaron ajustes según las particularidades. Las técnicas de producción de datos utilizadas fueron la investigación documental, las entrevistas y la observación etnográfica; permitió la “triangulación” de resultados para incrementar su validez.

El tratamiento de datos se desarrolló mediante un proceso de análisis-síntesis, intertextualidad y construcción de textos argumentativos. El universo de estudio se situó en Popayán, Cauca y fue múltiple toda vez que en el proceso participaron empresas de capital privadas, organizaciones sociales, investigadores y actores sociales clave. El presente artículo aborda algunos de los discursos y prácticas con el potencial necesario para la emergencia transicional de horizontes estratégicos post-desarrollistas en el medio empresarial de Popayán. Partiendo de la relación empresa–desarrollo, se pretende hacer aportes a la estrategia empresarial-organizacional teniendo como horizontes el postdesarrollo y el contra-desarrollo vital (configuración de estadios sociales para la sustentabilidad de la vida y la diversidad socio-natural). Concluimos que la emergencia de horizontes estratégicos post-desarrollistas se debate entre las propuestas empresariales y los

planteamientos de las organizaciones sociales. Sin embargo, en estas últimas hay mayor potencial para resignificar las estrategias. En este estudio privilegiamos metodologías cualitativas/constructivistas/interpretativas, y métodos de investigación documental, entrevistas y observación etnográfica.

Huamán (2020) en su investigación titulada Análisis del discurso sobre el sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en tiempos de la COVID-19. Tesis Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación e Imagen Empresarial. Planteó como objetivo analizar la imagen del sector Mipyme en el contexto de la crisis a causa de la pandemia por la COVID-19 a través del análisis discursivo de las noticias de los principales medios de comunicación de prensa en sus formatos digitales durante los meses de junio, julio, agosto y setiembre del 2020. La investigación ha sido abordada bajo un paradigma naturalista-interpretativo con un enfoque cualitativo, asimismo se utilizó el diseño narrativo.

Entre los principales hallazgos se pudo observar que, en el periodo de análisis, la imagen del sector Mipyme no fue gestionada estratégicamente, existiendo información disímil respecto a su problemática, a través de lo cual se evidencia la falta de un discurso elaborado estratégicamente por los gremios representantes del sector. Asimismo, la investigación permitió conocer la construcción de un discurso respecto a la problemática Mipyme desde la vulnerabilidad e informalidad. En ese sentido, la investigación ha permitido tener un acercamiento al estado de la imagen del sector, sentando las bases para la construcción de un discurso de renovación que favorezca al desarrollo de relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés

Bases Teóricas

Para Arias (2006) las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado, las mismas fueron desarrolladas de manera deductiva de lo general a lo particular, explicando en detalle tres (3) variables; el discurso, el liderazgo y el desempeño laboral.

Fundamentos teóricos sobre discurso y el texto

Discurso se refiere a toda expresión del lenguaje, relativamente autónoma en su significante, reconocida como parte de un proceso de construcción de sentido por su relación con alguien, con un destinatario preestablecido y con un saber referido. Son significantes escritos, orales, incluso significantes no verbales como en el cine, o combinaciones o sustituciones por colores, formas, sonidos, movimientos, a la manera de diversas expresiones del arte como la música, la escultura. La condición de discursos la constituye su capacidad de significación con propuestas de sentido.

Al observar un discurso con mirada ingenua, se advierte que éste se puede descomponer en sonidos, en palabras, en oraciones y párrafos que se combinan con algunas condiciones de concordancia. Y si se lee, coordinando la relación semántica de cada uno de esos componentes, se descifra un significado local. Con todo, ese significado no es el manifiesto cuando se le examina en las condiciones auténticas de su producción. Ese significado local esconde o contradice otros significados propios de su situación de comunicación y de la acción pretendida. El sentido de un discurso en su situación se logra no sólo por los valores semánticos de las unidades del lenguaje, también requiere otros sentidos compartidos o privados de los interlocutores, de los que forma parte.

Los significantes son apenas provocadores y mediadores de discursos y mundos ya constituidos en el lenguaje. Los significantes no son simples duplicadores del mundo, porque éste, no necesariamente, le antecede al

lenguaje. Un discurso es un parlante significativo que muestra y esconde vocerías del grupo social, de su historia cultural y de los deseos ocultos de su articulador o hablante. Otras expresiones y palabras sirven como organización gramatical y léxica en la función de indicadores de contenidos objetivos o referidos, tradicionalmente considerados significado o texto. También pueden surgir ciertas selecciones y combinaciones de palabras con el interés de mostrar una apreciación o imagen asumida respecto del interlocutor. Así, se puede notar que, en principio, toda la secuencia de palabras tendría las funciones de indicar al sujeto, al Inter sujeto y al objeto del discurso.

Cada encuentro o producción discursiva en una comunicación es un acto de interpretación de los saberes que lo anteceden como acervo cultural sobre el tema, interpretación del otro, en el sentido de lo que el locutor cree que el otro sabe, quiere y puede, e interpretación de uno mismo como locutor: lo que digo y hago efectivamente en el discurso interpreta en lo que puedo mis deseos, mis poderes y mis saberes. Son las dimensiones culturales, sociales e individuales que se establecen en la textura misma del discurso. Un sujeto del enunciado tiene tal valor dentro de la estructura del enunciado, por lo que, no necesariamente corresponde con el actor de la acción discursiva.

Esa estructura interna del discurso es resultado de su proyección por el productor, con lo cual sugiere, muestra o esconde los otros discursos considerados en su exterioridad. Se quiere enfatizar, por lo tanto, que la comprensión y la producción discursiva se generan en una actitud ética (ethos), en la dirección asumida por el sujeto con respecto al interlocutor, en una condición epistémica (episteme) en cuanto a dominio de conocimiento, y en una condición sintomática o expresiva (pathos).

Los discursos son producidos por actores en situaciones de comunicación específicas, pero muchos discursos siguen en el repertorio de las personas sin que se les reconozca autoría alguna, unas veces intencionalmente, otras porque no se sabe qué y porqué se dice. Hay discursos establecidos por grupos sociales que, aunque no tienen un autor identificable, sí indican un sentido y unas prácticas propias en unas maneras de decir, y

sobre todo de significar. Cuando se habla del discurso en la organización, se refiere a las prácticas comunes de los agentes con las cuales significan en el funcionamiento de la organización. Esos discursos comprenden las políticas y los propósitos, los documentos normativos, los programas, los modos de actuar, las maneras de comercializar y distribuir, los procesos de producción, entre otras cosas.

Pero la dimensión discursiva está en las significaciones realizables por las relaciones establecidas al producir las materializaciones comunicativas. Cada intervención o discurso de un gerente, directivo o trabajador dentro de la organización se enmarca en unas rutinas significativas con un valor y sentido asignado a las intervenciones. Por otra parte, es importante señalar que el texto es esa reducción del discurso a su contenido o significado conformado en la articulación de los significantes. Es una abstracción o separación de todas las indicaciones de contenidos sobre los productores o presupuestos asumidos en la relación con el interlocutor. En efecto, todo texto está incluido y se manifiesta a través de un discurso.

Discurso y texto en las ciencias sociales

Son variaciones con respecto a modelos existentes, en la concepción de sus temas y en los procedimientos que hay que seguir. Se introducen así las definiciones de discurso y texto, polifonía e intertextualidad, y los procedimientos argumentativos y narrativos, junto con las significaciones metonímicas y de sinécdoque.

Las ciencias sociales pueden moverse ahora entre dos opciones extremas o combinadas: tomar el texto como objeto y actuar como construcción textual, o inclinarse por asumirse como discurso y entonces sus desarrollos se basarán en la consideración de los hechos y problemas sociales como prácticas discursivas. En la alternativa del texto, se mantiene en sus propios límites de la especialización y los resultados son reorganizaciones de los textos como paradigmas de la disciplina respectiva. Es una opción de mantenerse en las condiciones modernas del Inter texto de la ciencia que le

predetermina métodos y objetos, creyendo el investigador social que se puede ser objetivo al prescindir de su condición de individuo con deseos, trayectorias y emociones; de su pertenencia a cosmovisiones y dominios ideológicos, y convencido además de que su verdad es la verdad de todos.

Optar por el enfoque textual es creer en la separación del investigador de las polifonías de superficie provocadas por la intersubjetividad, es decir, por las condiciones específicas en que se encuentren el investigador y el interlocutor. Es creer en la objetividad de la investigación y sus discursos, en la independencia de estos procesos con respecto a los intereses personales o institucionales. En cuanto a la interlocución, esta se crea por la pertenencia al grupo especializado en la respectiva disciplina. Optar por el discurso como alternativa de interés teórico es reconocer y hacer explícitas las contradicciones entre las voces propias de la acción o la práctica social concreta.

Son prácticas sociales cuyos fines son realizables mediante actos de comunicación, no necesariamente de carácter informativo y menos con emisores y receptores identificables, como los definen los tradicionales esquemas de comunicación. En un enfoque así, el énfasis se basa en las contradicciones subjetivas y culturales unificadas en la apariencia y la necesidad social con la cual se realizan las comunicaciones. En una empresa puede que las diferencias personales se borren cuando habla el gerente con el empleado.

En esa relación social todo es armonía, aparentemente, claro está. En un ámbito más amplio, esos intereses particulares se pueden perder o deponer por la interiorización de discursos que los contradicen porque están al servicio de intereses “generales o públicos”, aunque en los resultados los beneficiados también se reduzcan a unos pocos. Así, las investigaciones buscan las contradicciones entre los discursos implícitos y explícitos, aparte de que ayudan a descifrar intereses ocultos en los medios con esas funciones estratégicas. En resumen, podría pensarse que las investigaciones sociales, desde esta otra perspectiva de los estudios del lenguaje, admiten

fundamentación en la variabilidad entre los límites de la ciencia moderna y los estudios interdisciplinarios o de casos.

El enfoque textual, basado en textos o paradigmas para hacer abstracciones y, por lo tanto, para lograr explicaciones fundadas en la interioridad del propio objeto. El material de búsqueda son los conceptos y proposiciones, entre las cuales aparecen relaciones metonímicas de causa-efecto, organizadas por conceptos y proposiciones. Normalmente, la organización del texto se despliega en estructuras argumentativas formales y el acto de comunicación entre investigadores y sus textos es de carácter explicativo. El enfoque discursivo parte de prácticas sociales con condiciones específicas, cuyas delimitaciones dependen más de la misma realización y no de Inter textos teóricos.

Se considera así, ante todo, la polifonía integrada por las voces de los interlocutores de los actos sociales examinados como desarrollos de comunicaciones. La estructura discursiva y su propia acción se mueven en procesos informales e implícitos de argumentación. Los hechos estudiados son discursos producidos especialmente a través de la imagen y de su realización de sinécdoque. El método es más interpretativo, de acuerdo con la naturaleza de los discursos y las comunicaciones estudiadas.

Con un enfoque así del lenguaje, la concepción del discurso incluye necesariamente a las ciencias sociales en el estatus de resultados de conocimiento obtenidos y estatuidos más o menos como procesos argumentativos o narrativos. En los primeros son discursos activos en la búsqueda y propuesta de conocimientos, es el discurso polémico, del debate y de la creación. En la narración están los discursos informativos como algunos enfoques de la historia, y los textos escolares o muchos discursos de algunos profesores. Como todo teórico o investigador domina y es dominado por unos saberes e intereses actuantes y participantes en la interpretación o investigación del hecho social, son esos saberes y marcos de interpretación que le hacen ver la realidad social como realidad y los que orientan la producción discursiva.

Son varias las tendencias y temas considerados por los “estudios del discurso”: unos nacidos de la continuidad de la semiótica y otros de los estudios de las comunicaciones, especialmente de los medios de comunicación masiva. En la teoría literaria se ha avanzado, sobre todo con la propuesta de Bajtín. Los estudios del discurso han incursionado en las ciencias sociales tal vez desde los planteamientos de la “arqueología del saber” de Foucault y las reflexiones sobre hermenéutica de Paul Ricoeur. Pero actualmente la aplicación de los métodos del análisis del discurso se ha constituido en grupo con importantes académicos, quienes han denominado a su propio campo “análisis crítico del discurso”, con la presencia de Teun Van Dijk, Norman Fairclough, Ruth Wodak, Siegfried Jäger, Ron Scollon y Michel Meyer, entre otros.

El interés de este grupo es el poder y las formas de ejercerlo a través del discurso, considerando diversos aspectos: Van Dijk en las transformaciones del conocimiento asumida como creencias, Fairclough en los intereses económicos. Los textos son con frecuencia arenas de combate que muestran las huellas de los discursos y de las ideologías encontradas, que contendieron y pugnaron por el predominio. Una característica definitoria del análisis crítico del discurso es su preocupación por el poder como condición capital, así como los esfuerzos por desarrollar una teoría del lenguaje que incorpore esta dimensión como una de sus premisas fundamentales.

Sofisticación del discurso del Gerente

En este punto, se revisa la inserción del coaching ontológico en la evolución del pensamiento gerencial. Específicamente, se muestra que el coaching ontológico es un discurso que implica una sofisticación del lenguaje gerencial. El gerente como campo discursivo se inicia a principios del siglo XX con los desarrollos de Taylor & Fayol (Scott, 1988; Krieger, 2001). La complejidad y el tamaño que habían adquirido las industrias a principios del siglo XX demandaban sistemas de control acordes. Así, fundamentalmente, Taylor fundó lo que se podría denominar el gerente científico (Fernández, 2007). Este gerente buscaba lograr la eficiencia a partir de mecanismos de control sumamente estandarizados. Esto se alcanzaría con una alta división del trabajo y con una alta burocratización de los procedimientos empresariales.

Cada una de las actividades que desarrollaran los trabajadores debía estar totalmente especificada y definida (tiempos, resultados, movimientos, etc.). De esta manera, era posible lograr un control adecuado de las industrias multitudinarias. La empresa que se empleó como paradigma para el desarrollo del gerente científico fue Ford, de aquí que este modelo de gestión también fuera identificado como modelo fordista de producción (Krieger, 2001). Esto se puede calificar como el primer momento del discurso del gerente. Un segundo momento del discurso del gerente aparece con las propuestas de Elton Mayo (Scott, 1998).

Los desarrollos de este autor se oponen a algunas de las deficiencias del modelo gerencial propuesto por Taylor. La alta burocratización y formalización de los procedimientos industriales dejaban de lado la dimensión social del trabajo. Los famosos experimentos Hawthorne desarrollados por Elton Mayo (Krieger, 2001) permitieron demostrar que las estructuras informales interferían en las estructuras formales definidas por la gerencia. De esta manera, se comenzó a sostener que la gestión de la estructura informal era fundamental para dirigir las organizaciones. En este momento, los desarrollos de la sociología y de la psicología social fueron centrales para el gerente organizacional.

Un tercer momento en el discurso del gerente se puede ubicar hacia fines de la década de los setenta y principios de los ochenta. En este momento, se da la crisis del modelo fordista de producción y el paso a un modelo de producción altamente flexible y dinámico. Bajo este contexto, los esquemas y sistemas gerenciales definidos hasta el momento se tornaban ineficientes ante una transformación radical del sistema productivo. Los cambios constantes del mercado, la competencia y las nuevas tecnologías, demandan sistemas de gestión que respondan a esta complejidad.

Esto llevó a considerar que ante entornos dinámicos y cambiantes lo fundamental era generar en los empleados un mayor compromiso con la empresa y sus decisiones. Con el objeto de regular esta dimensión se empieza a reconocer la centralidad de los valores en las organizaciones. En el campo del gerente esto se reflejó en los escritos sobre cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1985; Ouchi, 1980; Schein, 1988). En estos planteamientos, se recalca la necesidad de desarrollar culturas organizacionales fuertes que sean capaces de integrar a sus empleados y generar un sentido de pertenencia. Así, las empresas van a comenzar a definir ritos, valores, misiones, símbolos, entre otras., que permitan dar forma a esta cultura organizacional (Thyssen, 2003).

El coaching ontológico entraría en un cuarto momento del discurso del gerente. En esta instancia, el gerente atiende a la naturaleza del ser humano, a sus capacidades y a sus potencialidades para la productividad y efectividad organizacional específicamente, el coaching ontológico emerge de la consideración de un supuesto trascendental acerca de la naturaleza lingüística del ser humano y de la articulación de esto con la idea de un administrador que debe transformarse en un coach. Echeverría considera que la palabra coach acerca al gerente a un entrenador deportivo, y lo distancia de un gerente tradicional más cercano a un capataz.

Las funciones de este no son las de controlar, vigilar o disciplinar (funciones asignadas tradicionalmente a los administradores), sino que implican la capacidad de generar responsabilidad, confianza y compromiso. Adicionalmente, este no es un coach cualquiera, sino que es alguien que

entiende la dimensión ontológica de la vida organizacional. Lo ontológico tiene que ver con que este discurso gerencial, según Echeverría (2003), incorpora desarrollos recientes del campo de la filosofía, fundamentalmente, el giro lingüístico y sus implicancias para la constitución ontológica del ser humano.

Para Echeverría (2003), este desarrollo de la filosofía implica la necesidad de concebir al ser humano como enteramente mediado por el lenguaje, donde la ontología del lenguaje representa la convergencia de dos (2) líneas autónomas de indagación que se llevan a cabo durante el siglo XX. Curiosamente, ambas se encuentran ya esbozadas, de manera germinal, en el pensamiento de Nietzsche, a fines del siglo XIX. Pero será durante el siglo pasado que ellas registran sus más importantes desarrollos. La primera de estas líneas de indagación es aquella que busca replantearse la pregunta sobre el ser humano. Entre sus representantes más destacados figuran los filósofos continentales Martin Heidegger y Martin Buber.

Para Heidegger la ontología es la respuesta que damos a la pregunta por el ser humano o, dicho de otra forma, es la respuesta que damos a la pregunta sobre aquel ser que pregunta sobre el ser. No conocemos otro ser que se pregunte sobre el ser que no sea el ser humano. A partir de sus contribuciones se logra reinterpretar el carácter del lenguaje. Mientras que la concepción tradicional concebía al lenguaje como algo fundamentalmente pasivo y descriptivo, como un instrumento al servicio de la conciencia que le permite a esta expresar, transmitir y comunicar lo que se percibe, se piensa y se siente, los filósofos del lenguaje disputan esa interpretación y muestran que el lenguaje también es activo y generativo. Con el lenguaje no solo se describe y se transmite lo que se observa.

Los seres humanos también actúan a través del lenguaje y al hacerlo transforman sus identidades y el mundo en el que viven, transforman lo que es posible y construyen futuros diferentes". Echeverría (2003). Continúa Echeverría diciendo, que el gerente pasa por la capacidad del coach de operar con el lenguaje para transformar realidades. Es decir, el coach debe poder aplicar la ontología del lenguaje a sus procedimientos de gestión. Si el lenguaje

constituye toda la realidad, incluso la de las organizaciones y la de las personas que en ella trabajan, el administrador debe gestionar estas comunicaciones con el objeto de “derribar fronteras y descubrir nuevas posibilidades.

Esta Inter discursividad entre el gerente y el discurso filosófico, menciona, Echeverría, “Hay una gran sintonía entre lo que sucede en las empresas y lo que sucede en la filosofía”, lleva a pensar en una sofisticación del discurso del gerente, es decir, en una abstracción de este a fundamentos no científicos (no empíricamente fundamentados). De acuerdo con los momentos del discurso del gerente, mencionados con anterioridad, es posible observar que en todas las etapas anteriores no existía una referencia a un discurso tan abstracto como el filosófico.

Adicionalmente, en los discursos anteriores al coaching ontológico, la referencia siempre constituía alguna ciencia empírica. Así, el primer momento del gerente denominado científico estaba vinculado a los desarrollos de la ciencia conductista y de la psicología experimental; el gerente de las relaciones humanas propuesto por Elton Mayo estaba vinculado a los desarrollos de la sociología y la psicología social; y el gerente de la cultura organizacional se encontraba vinculado a la antropología.

A diferencia de esto, el coaching ontológico no se vincula con ninguna ciencia empírica, sino que su fundamento se encuentra en la reflexión y especulación filosófica. Las gramáticas de producción deben ser identificadas en las marcas que dejan en la materia significativa (Verón,1987). Se puede, por tanto, apreciar cómo la “ontología del lenguaje” conduce al desarrollo de la propuesta empresarial”. Desde este lugar, el coaching ontológico se concibe como una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales que se muestran inaplicables para trabajadores no manuales (personal cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones).

Otra huella que se encuentra en los escritos de Echeverría hace referencia a los fundamentos de su propuesta. Como se mencionó más arriba, este autor fundamenta su propuesta de gerentes en discursos, principalmente,

filosóficos (de autores como Nietzsche, Derrida, Wittgenstein, Austin, entre otros; y temáticas: ontología y filosofía del lenguaje). En esta dirección, surge la pregunta acerca de las condiciones que hacen que el discurso filosófico sea enunciable (pertinente) en el discurso del gerente.

En este lugar, son interesantes los desarrollos de Beck et al. (1994) quienes reconocen la emergencia de la modernidad reflexiva, la cual implica una radicalización de la modernidad, en donde la sociedad contemporánea se enfrenta a las consecuencias no deseadas de la modernidad inicial. Beck et al. (1994) consideran que dicha confrontación tiene como una de sus principales víctimas a la ciencia. Las consecuencias no deseadas de la modernidad como, por ejemplo, la crisis ambiental y ecológica, son efectos del desarrollo efectivo de la ciencia y la técnica. En este proceso, la ciencia pierde legitimidad como criterio de aceptabilidad en los procesos de toma de decisiones.

Beck (1996) propone que en la modernidad reflexiva existe una desmonopolización del conocimiento científico. Esto significa que el conocimiento se empieza a localizar en otros ámbitos. Lash y Urry (1998) consideran que comienzan a tener más relevancia las humanidades y la estética como criterios desde los cuales el conocimiento se puede fundamentar. En esta dirección, se vuelve comprensible la apelación de Echeverría al conocimiento filosófico como un criterio legítimo para fundamentar una propuesta de gestión y de gerente. Las consecuencias no deseadas de los desarrollos científicos también involucran al discurso del gerente de campo, discurso que de una manera u otra siempre estuvo en contacto con los desarrollos de las ciencias. Finalmente, otra marca presente en el marco teórico de los conceptos analizados tiene que ver con lo que se ha denominado sofisticación del discurso del gerente para referir al grado de abstracción presente en el mismo. En otros términos, resulta más complejo cuestionar un discurso que se fundamenta en las mismas condiciones de existencia del ser humano. Mostrar la contingencia de este discurso sería cuestionar la misma ontología del ser humano, su naturaleza.

Aspectos técnicos del discurso gerencial (ruptura o continuidad)

En los fundamentos del discurso del gerente Angenot (2010) define al discurso social como “el médium obligado de la comunicación y de la racionalidad histórica” (p. 37). En esta configuración discursiva, la hegemonía es la resultante sinérgica de un conjunto de mecanismos unificadores y reguladores que aseguran la división del trabajo discursivo y la homogeneización de las retóricas, de las tópicos y de las doxas, es decir, la hegemonía hace referencia a las reglas canónicas de los géneros y los discursos. En esta dirección, surge la pregunta acerca de si el coaching ontológico implica una ruptura o no dentro del campo del discurso del gerente. Es decir, si su sofisticación (como se ha calificado provisionalmente en este estadio del discurso) constituye una heteronomía Angenot, (2010), una diferencia. Anteriormente, se mencionó que el discurso del gerente desde su emergencia implica, por un lado, un conjunto de técnicas acerca de cómo gestionar y controlar los procesos organizacionales de manera eficiente y, por el otro, hace referencia a una ideología desde la cual se legitiman esas mismas prácticas. En este sentido, el propósito del discurso del gerente estaría vinculado a la efectividad susceptible de ser alcanzada por medio de dispositivos específicos de control.

Así, en este apartado se pretende revisar si la aparente transformación del discurso del gerente da cuenta de una transformación de esta pretensión. Dado lo anterior, Echeverría (2003) sostiene “La empresa tradicional opera sobre la base del control. Se dice lo que se tiene que hacer y se controla que se cumpla”. El objetivo del coaching ontológico no es controlar, sino generar un espacio de confianza para que el desempeño sea autorregulado por los mismos empleados o trabajadores. También se menciona que el coach espera ser sorprendido e impresionado. En esta dirección, es observable que el control no desaparece, sino que se convierte en un mecanismo de control complejo que surge del autocontrol del empleado. Se puede pensar que se cae en una contradicción, es decir, en el mismo momento en que el control es cuestionado este es restituido.

El control no pasa por cumplir con lo que se pide, sino por lo que el empleado considera que puede dar para sorprender a su administrador. De esta manera, no desaparece el control, más bien este se deja a la autogestión del empleado. Dice Echeverría que, en la empresa del futuro, la confianza suplanta al control, pero la confianza esgrimida en la capacidad de desempeño del empleado se transforma en un equivalente funcional del control. Otra cita es distintiva de este nuevo mecanismo de control: Echeverría (2003) “En las empresas actuales, el dirigente establece un techo, en cambio, en esta otra modalidad, el gerente entrega un piso, a partir de este, el empleado debe mostrar todo lo que puede hacer en función de los requerimientos de la corporación”.

El discurso como objeto de estudio en las organizaciones

El discurso se interpreta de diversas formas y con múltiples significados, situación que ha llevado a confundir algunos de sus usos en el análisis organizacional, al aceptar que el discurso puede significar casi todo (Grant et al. 1998; Keenoy et al. 1997). Desde las diferentes concepciones del discurso se retoman dos distinciones teóricas. La primera de Keenoy, Oswick y Grant (1997), quienes distinguen el discurso como un dispositivo para dar sentido lingüístico a las organizaciones, en contraposición de aquellos discursos que revelan las ambigüedades y la indeterminación de la construcción social.

La segunda, corresponde a una concepción del análisis de discurso que se visualiza en Foucault (1981), a partir del cual se interpreta que el discurso organiza y naturaliza el mundo social. En este el discurso hace referencia al texto y habla en las prácticas sociales. El discurso, en tanto dispositivo, da fundamento a la existencia misma del lenguaje, Chia (2000), “es lo que constituye al mundo social”, mientras que Icoeur (1976) plantea que por ello se entiende el esquema de una forma de ser en el mundo; donde los discursos escritos u orales develan una manera de percibir la realidad. Por ende, se considera que el discurso tiene un papel esencial en las construcciones sociales que se dan en la organización y alrededor de ella, porque muestran

sentidos que ponen de manifiesto intenciones y significados en su interior. Por ejemplo, alianzas estratégicas y retóricas que se utilizan en las organizaciones.

Por su parte, el discurso en tanto análisis da fundamento a “un conjunto conectado de declaraciones, conceptos, términos y expresiones que constituyen una forma de hablar y escribir sobre un tema en particular” Weedon (1987). Se reconoce así, la influencia de los discursos en la construcción del texto y habla que se producen mediante la expresión oral, la escritura y la imagen, dentro de un contexto particular en el que adquieren sentido. En consecuencia, los discursos se estudian como colecciones de textos interrelacionados Parker (1992), lo que implica entender “que el discurso tiene una relación activa con la realidad en el sentido de que construye significados” Fairclough (1999).

El discurso como dispositivo y análisis se entiende desde lo dicho y lo no dicho en las organizaciones; no solo con la palabra o las imágenes se construye sentido en ellas. Por consiguiente, la concepción de discurso como “el lenguaje y los medios simbólicos que se emplean para describir, representar, interpretar y teorizar lo que se toma por facticidad de la vida organizacional” Grant et al. (1998), resulta limitada, porque da cuenta de la producción de conocimiento mediante el uso del lenguaje. Esto no contempla el rol del silencio como elemento activo del discurso, ni su impacto en el contexto organizacional.

El silencio es un elemento clave del discurso; constituye un agente de poder que busca ser aislado desde el discurso hegemónico para impedir la discusión abierta de otras experiencias y deseos ocultos en la organización. Foucault (2005) manifiesta que el discurso se debe reconstruir teniendo presente lo dicho y lo no dicho, lo necesario y lo prohibido. En esta perspectiva, el silencio constituye un vehículo de poder, de dominación de un discurso por otro en una relación de oposición Fairclough (1989). El discurso está constituido por un número limitado de enunciados y hechos lingüísticos, polémicos y estratégicos que componen las prácticas sociales (Foucault

2005). El discurso sostiene una ideología que permite resistir, pero también reproducir y mantener determinadas estructuras sociales.

Las organizaciones desde el punto de vista del discurso

La diversidad de conceptos existentes respecto al término organización dificulta su comprensión. En la perspectiva histórica se encuentran elementos comunes que se evidencian en la definición; estos involucran una relación social, un acto colectivo entre dos o más individuos, además de la autoridad y la formalidad. Entre tanto, la concepción contemporánea incorpora las metas y el ambiente físico y social. Las organizaciones existen en un determinado tiempo y dentro de un entorno físico, virtual y cultural. Desde allí, interactúan y sirven a los intereses de los individuos y de la colectividad en forma positiva.

Sin embargo, también lo hacen desde el potencial que tienen las organizaciones “para dañar a la sociedad o a sus integrantes” Hall (1996). En la perspectiva del discurso, las organizaciones son consideradas como importantes escenarios de conversación y de otras formas del uso del lenguaje. Alvesson y Kärreman (2011) consideran que una adecuada comprensión de los fenómenos organizacionales exige un enfoque que preste atención al habla y al texto, porque, donde hay actividades de la organización, normalmente hay que hablar, hay que escribir y simbolizar.

Por ejemplo, la gente dialoga con colegas, clientes, jefes, subordinados; incluso algunos entes organizados generan textos como producto principal, tal es el caso de periódicos, editoriales e instituciones de investigación. Una definición clave sobre los estudios de la organización (EO) considera que estos son “una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores” Clegg y Hardy (1996).

Así pues, el discurso brinda elementos de conexión e interrelación desde el lenguaje, la ideología y la comunicación que permiten acercar comprensiones de fenómenos que acontecen en las organizaciones. El

discurso es una de las principales formas de estudio de la vida organizacional y de los fenómenos organizacionales complejos Ward y Winstanley (2003); constituye un medio clave mediante el cual los miembros de la organización generan coherencia y también resistencia Mumby y Clair (1997). De hecho, según estos últimos autores, las organizaciones solo existen en la medida en que son creadas mediante el discurso.

En los EO, el discurso abarca al menos tres aspectos interrelacionados: práctica social, práctica discursiva y texto. La primera establece los parámetros económicos, políticos e institucionales sobre los cuales se genera el discurso. La segunda permite el análisis de la producción y consumo de texto. Por su parte, el tercero crea una manifestación lingüística que puede ser oral, escrita o multimodal (oral y escrita); los textos son formas simbólicas de representación entre las que se encuentran los documentos, libros, cuentas, entrevistas e informes anuales Maguire y Hardy (2009).

El contexto actual es un mundo de organizaciones. Allí, individuos y sociedad se relacionan con ellas de diversas formas, mediante el discurso. También permite construir parámetros para mediar el impacto y la intervención que la organización tiene en la cultura y en sus miembros: la moda, las creencias, los consumos y otros.

Fundamentos teóricos sobre liderazgo

En primer lugar, considero pertinente partir de algunas definiciones de liderazgo. Hay quienes confunden ese término, inclusive los más estudiosos del tema, hacen una interpretación de su significado con el concepto de administrador. Como lo hace el mismo Peter Drucker, en su libro *Managing for the Future*, (1992). Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que considera que las organizaciones actuales requieren de líderes y no de administradores, como lo hizo Warren Bennis. Bennis y Burt, (1985). De manera general, el liderazgo que se quiere referir en este escrito se define como la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las

personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder French (1971), y promover el desarrollo de sus integrantes McGregor (1960). Estos autores basan la anterior definición en la psicología social cimentándose en la dinámica de grupo y en la teoría del desarrollo organizacional. Una definición más novedosa sobre liderazgo la aporta Senge en La Quinta Disciplina, Senge, (1993) cuando plantea:

"En una organización inteligente los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos"

Ahora bien, se plantea revisar algunos atributos que se pueden considerar ideales en el liderazgo gerencial. Según Mora (2007) el líder debe poseer el carácter de miembro, se debe considerar parte del grupo que lo sigue, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que coexisten. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, entre otros). Se considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. Mora (2007). Afirma el autor Mora (2007) que el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder son llamadas también carisma. Otra exigencia para un líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. Y algo muy importante es el contar con los conocimientos que el presente exige y saberlos comunicar, apoyándose de factores motivacionales que benefician a todos. Las organizaciones requieren de un líder gerencial, transformador, que genere cambio, interprete el entorno en donde opera, garantice competitividad y además saber cómo se utilizan las

nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

Ahora se analizarán definiciones y otros aspectos relevantes de la función Gerencial administrativa. Fayol, H (1916) identificó, con gran percepción, la función gerencial, como el esfuerzo requerido para asegurar el cumplimiento de los primeros cinco conceptos. La función directiva abarcaba lo que ahora se designa función de planificación y control por la dirección. Entre sus elementos, establecidos por este autor están la planeación o examinar el futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción. La organización o formulación de una estructura para la entidad. Dirección, hacer lo que sea necesario para que los planes y la organización funcione. Coordinar o unificación del esfuerzo humano en búsqueda de los objetivos. Y control, verificación que tan cerca están los resultados de lo planeado.

Otro estudioso de la función directiva y gerencial, Mirzberg (1979), confecciona su teoría con elementos como cabeza visible, líder, enlace, monitor, difusor, portavoz, empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador. Todos estos asociados a la función gerencial y liderazgo. Robbins (2004), vincula a la función gerencial los elementos planificación, estrategia, organización de estructuras, liderar personas y control de resultados. Relaciona muy cercanamente a la función directiva con liderazgo. Se plantea ahora la conveniencia de revisar sucintamente algunos elementos característicos de los Gerentes y directores.

Según Weber, (1948), existen tres estilos principales de directores. Estos son el interpersonal, el administrativo y el político; este último es subdividido en dos variantes, el antagonista y el autoritario. Los directores de estilo interpersonal apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol. En contraste con éstos, los directores de estilo administrativo recurren a los comités, los memorándums y los procedimientos formales.

Aspectos teóricos sobre el Líder

El líder es definido como aquel individuo que tiene la propiedad de influir en las personas, imponiendo sus criterios y dirigiendo al grupo organización o corporación, a alcanzar las metas y objetivos planteados. Si bien existe un debate, entre si el liderazgo es una característica que nace con el individuo o que se aprende durante la fase de crecimiento, es esta última la que mayor fuerza tiene entre los estudiosos y conocedores de la materia; un gerente para poder gozar del criterio necesario debe contar y demostrar conocimientos y aptitudes que lo llevarán a convertirse en el líder de una organización y estos elementos se adquieren con el devenir del tiempo.

Lo que sí está claro, es que la influencia de un buen líder contribuirá positivamente para lograr objetivos en las organizaciones, sean entes públicos o privados, su presencia es necesaria para conseguir un ambiente organizacional armónico, más necesaria cuando se presentan situaciones de crisis o conflicto que el líder debe enfrentar para evitar que esta se transforme en un problema mayor y afecte el normal desempeño de la organización. Teorías como la humanista hablan de un líder autoritario que busca el éxito de la empresa u organización y otro líder igualitario que busca satisfacer sus intereses personales y los de la corporación.

Otra hipótesis define a un líder que pone por encima de las necesidades de las personas el de la empresa y otro que piensa que de las necesidades de las personas son factores importantes que influirán sobre la productividad de la organización. En definitiva, el líder debe entender que ambas definiciones o ambas orientaciones, tanto el que se preocupa por la productividad como el que piensa que las necesidades de los individuos influyen en el desarrollo positivo de la organización, deben existir al mismo tiempo.

Así lo afirman Robbins y Coulter, (2008), estos autores que explican su pensamiento con la teoría del “continuo liderazgo” manifiestan que el líder puede “moverse” entre un continuo de posibilidades desde el liderazgo centrado en el gerente hasta el centrado en los subordinados.

Para ambas maneras o estilos de liderazgo, el discurso, como elemento de la comunicación, será el aliado más importante para alcanzar los objetivos planificados por el líder y por la corporación, es este el tema que se explicará de manera breve a continuación.

El Discurso del líder

En este contexto, se pueden definir las comunicaciones, como todos los mensajes que se transmiten por los distintos medios corporativos, para expresar lo que el líder determina que debe informarse o difundirse, este debe estar bien ordenado, codificado y transmitido a los receptores dependiendo de las situaciones y objetivos que se busquen. Un gerente que se forme para ser líder en su organización debe manejar de manera eficaz las herramientas de comunicación, tanto para dirigirse a sus superiores como a sus subordinados. Una *comunicación efectiva*, servirá para que los subordinados puedan sentirse comprometidos con la organización, para que los jefes, la junta directiva, los dueños o simplemente sus superiores, acepten una idea, un cambio o una propuesta que el gerente quiera generar en la organización.

Un buen gerente y un buen líder deben estar unificados en un solo personaje si se quiere ser un gestor exitoso, estos “*gerentes líderes*” a su vez deben contar con los conocimientos que le proporcionen las herramientas necesarias para lograr mantener un ambiente organizacional óptimo que se traduzca en el éxito de la corporación; es la comunicación el elemento primordial que proporcionará a ellos, el dispositivo para manejar esa organización. El “*gerente líder*”, que logre ganarse la credibilidad, el respeto y la confianza de sus subordinados, debe comprender que, al momento de dirigir cualquier mensaje a ellos, tendrá la influencia para cambiar, motivar y persuadir el comportamiento de los empleados en la organización, que este elemento será básico para llegar a las metas trazadas y a los objetivos planteados por la misma.

Un mensaje motivador, para momentos donde la monotonía del trabajo ha originado bajas en el rendimiento, es primordial para alcanzar de nuevos

los niveles óptimos de productividad; un discurso persuasivo (coercitivo, influyente, ejemplificante), que busque ponerle fin a una situación de conflicto, sería lo más apropiado que puede hacer un “*gerente líder*” en momentos de crisis. Cuando existe tensión o presión, un mensaje con cierta carga de humor es una salida sabia para bajar los niveles de estrés. Una comunicación de felicitaciones en los momentos en que los objetivos son alcanzados por la empresa, todos estos ejemplos situacionales, son factores determinantes para lograr un clima organizacional exitoso.

Es importante e imprescindible para los “*gerentes líderes*” de hoy en día, saber qué y cómo comunicarse. Igualmente, *la comunicación* o solo debe ser vista como un elemento importante a la hora que se quiera motivar, persuadir o informar algo a sus subordinados, también el líder gerencial, debe entender que manejar un discurso convincente ante el consejo directivo, los dueños o el dueño de la organización, puede hacer que un proyecto, una planificación, una idea suya o del equipo de trabajo, sea avalada y bien vista por sus superiores, por lo que la herramienta comunicativa del “*gerente líder*” tanto en su flujo ascendente como descendente, es básica para el logro de los objetivos de una corporación y para la consecución de las metas.

Tener en cuenta *la comunicación* como su herramienta más importante, no significa que un líder no deba conocer de otras áreas elementales para manejar una organización, pero este instrumento, es el canal que usará para transmitir las ideas, informar los avances, desarrollar un proyecto e influenciar sobre sus stakeholders, no se debe olvidar, que la comunicación está presente desde los procesos gerenciales, hasta los procesos de comercialización, relaciones institucionales, ventas y promoción de los productos, bienes o servicios, que genera una empresa hoy en día. De allí que sea un pilar básico a la hora de estructurar una organización, sea cual fuera sus objetivos o funciones en la sociedad.

Desempeño laboral

Rodríguez (2009) mencionó que el desempeño laboral “se relaciona con la misión, visión, objetivos y estrategias, que tienen que estar alineados con los objetivos personales”. Solanas (2010), manifestó que es “la conducta que se pueda observar con el comportamiento real de los trabajadores, a través de una orientación cognitiva, operacional y relacional que desarrollan”, de acuerdo con lo manifestado el desempeño laboral es un conjunto de varios aspectos como son:

- Calidad de trabajo: Este aspecto determina un grado de evaluación que es empleado en la presentación a través de la actitud muestra un nivel de evaluación que se aplica en la exposición mediante su actitud y rendimiento. Mendoza (2009).
- Colaboración: Es el proceso en general en donde se ven implicados diversos individuos de forma conjunta ya sea para alcanzar metas complicadas de ejecutar individualmente o como para apoyar en el alcance de metas que otros no puedan conseguir por sí mismo. Mendoza (2009).
- Disciplina: Esto define que es el desempeño de un prototipo de normas planteadas, donde las reglas en general manifestaran la obediencia del estas, es aquí donde la conducta laboral, interviene en el cumplimiento del código de conducta y ética. Mendoza (2009).
- Esfuerzo personal: Inicia de la principal persona que, con anhelos propios, indagara firmemente la capacidad y la calidad del desempeño de sus situaciones, por eso estos colaboradores investigan su perfeccionamiento profesional, al mismo tiempo exponen el valioso interés en las varias preparaciones que podría inventar una institución pública Mendoza (2009).
- Trabajo en equipo - Sociabilidad: Este aspecto suele ser de gran calidad, debido a que los colaboradores necesitan de sus compañeros de labores para realizar actividades en común y por eso la empresa, debe tener en cuenta que el empleado cuente con vínculos recíprocos

con los demás colaboradores de la organización, respetando sus formas de pensar y contando con una sensible predisposición para trabajar en grupo. Mendoza (2009).

- Conocimiento del trabajo - Iniciativa y creatividad: Este aspecto en particular se basa en que el trabajador tenga los conocimientos para resolver las adversidades que suceden bajos sus responsabilidades, por ello estos valores deben contribuir de un sentido común, en los acontecimientos de ideas y de muestras firmes de ánimos de aprendizaje para mejorar el desempeño de sus actividades Mendoza, (2009).
- Asistencia y puntualidad: Es un comportamiento del ser humano tomada en cuenta en varias sociedades como la virtud de organizarse de manera cronológica para cumplir una tarea necesitada o satisfacer una responsabilidad antes o en un lapso de tiempo anteriormente comprometido o realizado a otro individuo Mendoza (2009).
- Presentación personal: Esta dimensión es útil para nuevas oportunidades. Así que, es necesario meditar acerca de lo que significa a imagen personal de una manera en general, sin dejar del lado ser autentica. Mendoza (2009).
- Responsabilidad: Esta dimensión suele ser un valor importante en el ser humano, debido a que se puede visualizar de qué forma desarrolla sus obligaciones planteadas en el transcurso adecuado. Mendoza (2009)

Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es la apreciación de funciones de una persona que se desenvuelve en su puesto y crece a futuro en que cada evaluación es un proceso para jugar el valor y la excelencia del personal. Alles (2002) mencionó que el desempeño laboral “consiste en conseguir la dirección adecuada, que requiere más dinámicas, exige cambio permanente, en conocimiento, destreza, habilidad, actitud, de su personal y sus rasgos de personalidad con el fin de mejorar el desempeño del puesto de trabajo” (p. 80). Robbins (2010) mencionó que los criterios más comunes para la EDD son tres:

Objetivos de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2007) en su libro *Administración de Recursos Humanos* mencionó lo siguiente: La evolución del desempeño ha hecho comprobar, de forma real y metódica, cuáles son los efectos y los supuesto de la evaluación, como un control de calidad para la selección de personal, donde el individuo será evaluado por la organización que forma parte, no se puede restringir la opinión superficial, sino el comportamiento exacto en las funciones del subordinado y establecer las perspectivas del evaluado, las cuales pueden ser modificadas para el interés del evaluado y reducir la discordancias con la organización. La importancia de la retroalimentación tiene aspecto favorable, para el conocimiento del puesto, como iniciativa en la mejora de los subordinados, así como las organizaciones.

Dimensiones del desempeño laboral

Productividad

Según Koontz (2004), la productividad es la relación de insumos y productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien son productivos, cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo se obtiene el máximo de productos.

Entre tanto, Fietman (1994) indicó que, los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por a) Recursos Humanos, b) Maquinaria y Equipo y c) Organización del Trabajo. En este factor intervienen la estructuración y diseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo con la maquinaria, equipo y trabajo (p.28).

Habilidad

Guthie (2007) indicó que “es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía”.

Motivación

Según González (2008) indicó que, se refiere a un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello por lo que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño

www.bdigital.ula.ve

Definición de Términos Básicos

Discurso

Enunciado o conjunto de enunciados con que se expresa, de forma escrita u oral, un pensamiento, razonamiento, sentimiento o deseo.

Estilo

Tiene su origen en el término latino *stilus*. La palabra puede ser utilizada en diversos ámbitos, aunque su uso más habitual está asociado a la **apariencia**, la **estética** o la **delineación** de algo.

Gerencia

Se utiliza para denominar al **conjunto de empleados de alta calificación** que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el **director general** (o **gerente**) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Influencia

Es la **acción y efecto de influir**. Este verbo se refiere a los **efectos** que una cosa produce sobre otra.

Intervención

Con origen en el vocablo latino *interventio*, **intervención** es la **acción y efecto de intervenir**. Este verbo hace referencia a diversas cuestiones. Intervenir puede tratarse del hecho de dirigir los asuntos que corresponden a otra persona o entidad.

Liderazgo

Se refiere a una **influencia** que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como **líder**.

Líder

Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.

Modelo

Se referencia a **aquellos que se toma como referencia para tratar de producir algo igual.**

Nivel

El vocablo conocido como **nivel** se utiliza para describir la **horizontalidad** de una determinada cosa. Por ejemplo, puede reconocerse a un nivel como la altura a la que llega algo o a la que ha sido ubicado. También se acepta como la altura máxima que alcanza la superficie de una sustancia líquida.

Variables y Operacionalización

Variables

Hernández (2010) mencionó que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.4).

Definición conceptual de la variable V1/Discurso Gerencial

Contempla desde el enfoque del discurso, la relación con el sujeto y la finalidad del enfoque.

Definición operacional de la variable V1/Discurso Gerencial

Modelo para estudiar el discurso gerencial, basado en enfoques sobre discurso.

Definición conceptual de la variable V2/Estilos de liderazgo

Abarca desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, hasta como se ven a sí mismos y su posición, si son o no exitosos como líderes.

Definición operacional de la variable V2/Estilos de liderazgo

Modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que se denomina sistemas de gestión.

Definición conceptual de la variable V3/Desempeño laboral

Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Definición operacional de la variable V3/Desempeño laboral

Modelo para estudiar la variable desempeño laboral y la cual se trabajará a través de las dimensiones: Productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral de acuerdo con la tabla de Matriz de consistencia.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1
Operacionalización de la variable V1
Discurso Gerencial

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA E ÍNDICES
Discurso Visto	Autores	Categorías temáticas
Relación con el sujeto	Fechas	Correlación existente
Finalidad del Enfoque	Números	Rangos Intercuartiles

Fuente: Rangel P. (2021)

www.bdigital.ula.ve

Tabla 2
Operacionalización de la variable V2
Estilos de Liderazgo

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA E ÍNDICES	NIVELES Y RANGOS
Líder Coercitivo	Autoritario Poco comunicativo Agresivo Sancionador	1,2 3,4 5,6 7,8	Escala: ordinal Cuestionario de actitudes Likert Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)	Fuerte 120 - 150 Moderado 61 - 119 Débil 30 - 60
Líder Benevolente	Condescendiente Delegación de autoridad Comprensivo	9,10 11,12 13,14		
Líder Consultivo	Participativo Orientador Trabajo en equipo Comunicativo	15,16 17,18 19,20 21,22		
Líder Participativo	Democrático Muy comunicativo Amigable Motivador	23,24 25,26 27,28 29,30		

Fuente: Rangel P. (2021)

Tabla 3

Operacionalización de la variable V3: Desempeño Laboral

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA E ÍNDICES	NIVELES Y RANGOS
Productividad	Volumen de producción	31,32	Escala: ordinal	
		33,34		
	Materia prima utilizada	35,36	Cuestionario de actitudes Likert	Alto
	Mano de obra utilizada			72 - 90
			Siempre (5)	Medio
			Casi Siempre (4)	37- 71
			A veces (3)	Bajo
				18 - 36
			Casi nunca (2)	
			Nunca (1)	
Habilidades	Destrezas	37,38		
	Técnicas	39,40		
	Métodos	41,42		
Motivación	Extrínseco	43,44		
	Intrínseco	45,46		
	Trascendente	47,48		

Fuente: Rangel P. (2021)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El capítulo que se presenta a continuación describe los pasos que permiten darle coherencia y validez al estudio. En toda investigación es fundamental el diseño de la metodología a emplear, ya que ésta le da el curso científico al objetivo perseguido, el cual se refiere al análisis de la relación entre el discurso gerencial y los estilos de liderazgo, en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento DIM de la Universidad de los Andes, para el cumplimiento de los órdenes, a objeto de proporcionar al nivel directivo un enfoque global del desempeño y rendimiento laboral de los trabajadores de la dirección según el discurso gerencial y el estilo de liderazgo ejercido por la directiva.

Paradigma de la Investigación

En el concepto de paradigmas se toma como referente al filósofo Kuhn (1969), quien la define como el conjunto de creencias y aptitudes con una visión del mundo compartida; por lo tanto, se puede afirmar que el paradigma es un esquema teórico o una vía de percepción y comprensión del mundo que un grupo de científicos ha adoptado para darle interpretación y significado a los fenómenos estudiados, según el orden social. Desde esta perspectiva, los objetivos planteados en la presente investigación permiten ubicar la naturaleza del estudio dentro del enfoque cuantitativo bajo el paradigma positivista definido por Hernández (2002) como: una metodología de investigación que busca cuantificar los datos, información, relación de variables y por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico.

Tipo de Investigación

Asimismo, el tipo de investigación es de campo, lo cual es ratificado por Hernández y otros (2006) como aquella en que los sujetos son observados en su ambiente natural. En otras, palabras permite recolectar y organizar datos

originales de la realidad en su situación natural e interpretarlos a través de procedimientos estadísticos. Por lo tanto, la recolección de datos en la presente investigación proviene de la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento (DIM), de la Universidad de los Andes. De igual manera, el estudio tiene un carácter descriptivo explicado, dado que el mismo consistió en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, así como, identificar las relaciones que existen entre una o más variables.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es el plan o la estrategia global para obtener respuestas a sus interrogantes, por lo tanto, el investigador decide donde se lleva a cabo la investigación y recolección de datos para el estudio. Tal como lo señala Hernández (ob.cit.), “Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.158). El diseño de la investigación propuesta es de tipo no experimental, por cuanto se observó el fenómeno tal como se presenta en su ambiente natural sin la manipulación deliberada de las variables para luego analizarlo. Al mismo tiempo, es transaccional, ya que se recogió la información en un lapso determinado. Por otra parte, vale destacar que se basó en un análisis de prospectividad, ya que se requirió no sólo de establecer una pregunta sustentada en una firme base teórica, sino también generar la pregunta correcta basada en el consenso y en la racionalidad; el consenso puede estar argumentado en el conformismo y contaminar lo que la mayoría establezca, lo cual no necesariamente está correcto; también se deben buscar alternativas de preguntas que puedan llevar a las posibles respuestas. Si efectivamente se debe provocar disconformidad, cuestionar el pensamiento convencional, no actuar por hábitos intelectuales, es decir, se deben construir los diferentes escenarios posibles.

Población y Muestra de la Investigación

Población

La población es categorizada, según Hernández y otros (2006) como " el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar la variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión." (p.125). En este caso la población está conformada de la siguiente manera:

Cuadro 5

UNIDAD	CATEGORIA	N°
ADMINISTRATIVA CONTRATACIONES INFORMÁTICA	Administrativo - Técnico - Profesional	15
SECRETARIAL Y DE SERVICIOS	Adm - Técnico - Obrero	8
COSTOS	Técnico y Profesional	6
PROYECTOS	Técnico - Profesional	29
EJECUCIÓN DE OBRAS	Profesional	2
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Profesional	2
MANTENIMIENTO	Profesional	1
ALBAÑILERÍA	Obrero	4
CARPINTERÍA	Obrero	16
HERRERÍA	Obrero	6
PINTURA	Obrero	2
PLOMERÍA	Obrero	6
ZONA VERDE	Obrero	17
SEGURIDAD Y SALUD	Técnico	1
TOTAL, DE TRABAJADORES		115

Fuente: Dirección de Ingeniería y Mantenimiento

Muestra

La muestra, para Hernández y otros (2006), es un subconjunto de la población total definida, por lo tanto, presenta características de la población general. En este caso como la población es relativamente pequeña, se utilizará el muestreo estratificado intencionado utilizado en la investigación cuantitativa, esta estrategia consiste en tomar los casos agrupados según alguna característica. La diferencia es que, en este caso, una vez escogidos los estratos, los casos no se seleccionan en forma aleatoria sino intencionalmente, de acuerdo con las necesidades de la investigación. Para un total de (40) trabajadores que reflejan el 46% de la población. De la siguiente manera:

Cuadro 6

UNIDAD	CATEGORIA	N°
ADMINISTRATIVA CONTRATACIONES INFORMÁTICA	Administrativo - Técnico - Profesional	5
SECRETARIAL Y DE SERVICIOS	Adm - Técnico - Obrero	2
COSTOS	Técnico y Profesional	2
PROYECTOS	Técnico - Profesional	9
EJECUCIÓN DE OBRAS	Profesional	1
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Profesional	1
MANTENIMIENTO	Profesional	1
ALBAÑILERÍA	Obrero	1
CARPINTERÍA	Obrero	5
HERRERÍA	Obrero	1
PINTURA	Obrero	1
PLOMERÍA	Obrero	1
ZONA VERDE	Obrero	5
SEGURIDAD Y SALUD	Técnico	1
TOTAL, DE TRABAJADORES		40

Fuente: Dirección de Ingeniería y Mantenimiento

A los cuales se les aplicó un instrumento diseñado por el autor para la recolección de información.

www.bdigital.ula.ve

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Variable 1 Discurso Gerencial

Para esta primera variable y como primera etapa de la investigación se realizó la técnica revisión documental, la cual consistió, en la revisión de 5.509 artículos publicados, entre 2000 y 2012, a nivel mundial, en diez de las principales revistas sobre el estudio de las organizaciones, considerando artículos con temáticas centrales en las organizaciones, y especialmente en los discursos gerenciales.

Variable 2 Estilos de Liderazgo

Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta, con un instrumento tipo cuestionario dirigido a los trabajadores de la DIM, el mismo es considerado, un medio de comunicación escrito y básico, entre la encuestadora y el encuestado, que facilita traducir los objetivos y la variable de investigación a través de una serie de preguntas muy particulares,

previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado, relacionadas y contenidas en las dimensiones e indicadores de la variable. El mismo se conformó por preguntas cerradas en escala de Likert, con cinco alternativas de respuesta:

(1) Siempre, (2) Casi siempre, (3) Algunas veces, (4) Casi Nunca (5) Nunca.

La escala de Likert permite, según Briones (2006), conseguir el puntaje o medida de cada persona en la opinión, medida a través de la suma de sus respuestas a diversas preguntas que actúan como estímulo, para posteriormente analizarlo de una forma más rigurosa y efectiva para el estudio. El instrumento evaluó tres dimensiones: Perspectiva eficiencia, Perspectiva eficacia, Perspectiva productividad.

Variable 3 Desempeño Laboral.

Relación entre Discurso Gerencial y los Estilos de Liderazgo

Para llevar a cabo la aplicación de una investigación se utilizó la recolección de la información, la técnica de la encuesta, con un instrumento tipo cuestionario dirigido a los trabajadores de la DIM, se estableció el alcance del sistema a estudiar, y posteriormente se determinó un inventario de las variables que fueron estudiadas.

Validez y Confiabilidad de la Investigación

Validez de los Instrumentos

La validación de los instrumentos, según Balestrini (2002) se refiere “al grado de precisión en que mide la variable en estudio, mediante el establecimiento de la fidelidad, representativa o adecuación del contenido” (p. 69). En cuanto a que los ítems representan fielmente el dominio o universo del contenido teórico. En este sentido, el instrumento diseñado para recolectar la información pertinente a este estudio se sometió a un proceso de validación mediante la opinión de tres expertos, un especialista en Gerencia, uno en metodología y uno en estadística, a fin de verificar correspondencia entre los ítems formulados. Con este propósito se presentó a juicio de los expertos los objetivos, el cuadro de matriz de la variable y el instrumento (cuestionario tipo

encuesta). El cual se validó con sus respectivas observaciones aceptadas y modificadas por el autor de la investigación.

Confiabilidad del Instrumento

La validez de un instrumento según Welch y Comer (1988). Se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Coeficiente Alfa de Crombach. La medida de la fiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Crombach, señala, que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

En este sentido la fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Crombach:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente, Coeficiente alfa $>.8$ es bueno, Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable, Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable, Coeficiente alfa $>.5$ es pobre. Coeficiente alfa “el que se aplica para instrumentos cuyas respuestas son de varias alternativas de respuesta (en escala de Likert), lo que permitirá examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes”. Lo referido en el párrafo anterior, se realizó a través del Programa estadístico SPSS. El cual es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interfaz para la mayoría de los análisis. El cual dio como resultado: 0,88 el cual se consideró bueno.

Procedimientos Metodológicos para el Desarrollo de la Investigación

Fase I

Principalmente en la fase inicial fue llevada la propuesta a la comisión del postgrado donde se realizaron las observaciones pertinentes para la aceptación y aprobación del tema a investigar. vez aprobado el tema de investigación, se construyó el anteproyecto de investigación fundamentado en el Capítulo I: El Problema. Esta fase de la investigación comprendió el arqueo bibliográfico y la selección de los datos pertinentes a la investigación, donde se consultaron referencias acerca del tema y las variables objeto de estudio, tomando notas o datos importantes de los aspectos relacionados a la temática. Cumpliendo con los parámetros establecidos del trabajo de grado se procedió a reflejar toda la documentación y la parte teórica sobre todos los puntos resaltantes en las variables principales y estudiadas de dicho trabajo, donde se proporcionó una noción o información completa y esquematizada que sirvió como base y soporte para continuar con la investigación, citando autores y definiciones de citas textuales y parafraseadas a fin de completar las bases teóricas de la investigación.

Fase II

La misma, corresponde al tipo de investigación, el cual es descriptivo, con un diseño de campo, se seleccionó la población y la muestra para la investigación, se utilizó la observación como técnica de recolección de datos y el instrumento aplicado a la muestra seleccionada, habiendo sido evaluado el instrumento por expertos en la materia antes de la aplicación, de igual manera se procedió hacer la confiabilidad de estos, resultando el instrumento confiable. De este modo, se efectuó la recolección de los datos a través del instrumento correspondiente a la investigación.

Fase III

Partiendo de la recolección de datos se analizó e interpretó la información obtenida logrando dar a conocer y expresar los aspectos relevantes en esta investigación, los cuales fueron estudiados, analizados y presentados estadísticamente, llegando a conclusiones y recomendaciones.

Análisis de los Datos

Los datos obtenidos al aplicar los instrumentos a los sujetos de estudio se procesaron considerando los aportes de Mallery (2003), los cuales señalaron lo siguiente: “la información obtenida debe ser depurada clasificada, resumida y analizada, aplicando para ello técnicas...” (p.21). A través del programa estadístico SPSS el cual se considera una potente aplicación de análisis estadísticos de datos, dotada de una intuitiva interfaz gráfica que resulta fácil de manejar.

Técnicas de Análisis de Datos

Con respecto a este aspecto, los datos fueron sometidos a distintas técnicas; como el registro, codificación, clasificación y tabulación. Lo que permitió la reducción y sinterización de los datos en función de su posterior interpretación. En tal sentido se realizó un proceso de codificación en el cual se le asignó a cada respuesta categorías y se incluyó la identificación de cada respuesta con un número asociado a esa categoría. Hay dos procedimientos de codificación: la pre-codificación y la post-codificación.

Ambas utilizadas para la realización de esta investigación en virtud de que el instrumento utilizado para la recolección de datos dio lugar para aplicar ambos procesos, ya que, conto tanto con preguntas abiertas como cerradas. Vale la pena destacar que la pre-codificación; es la apropiada en preguntas dicotómicas o cerradas y de selección múltiple, que tienen una escasa selección de respuestas. La naturaleza de estos tipos de pregunta permite al investigador establecer las formas en que los números se asignaron a distintas respuestas.

Mientras que la post-codificación; cuando las respuestas a categorías son de tipo abiertas, como sucede con un conjunto de preguntas no estructuradas, fue preciso asignar las respuestas a categorías que han sido seleccionadas después de recabar los datos. Una vez asignadas las respuestas a las categorías, el siguiente paso consistió en contar cuántas se tienen en cada categoría.

A esto se le llama tabulación sencilla y tabulación cruzada, según el caso. Entre tanto debe de tenerse presente que la tabulación sencilla, es aquella denominada también tabulación marginal o con un solo criterio. Culmina en una distribución de frecuencia de cuántas respuestas haya en cada categoría.

Técnicas de Presentación de los Resultados

Se utilizaron gráficas para describir dos o más variables a lo largo del tiempo o para mostrar visualmente las relaciones existentes entre ellas.

Gráficos de Sectores: Círculo que se divide en secciones de tal manera que el tamaño de cada una de éstas corresponde a una proporción del total.

Gráficos de barras: Modo de presentación gráfica de resultados, en el cual, para cada categoría del ítem del objeto de representación, se representa una barra, cuya longitud es directamente proporcional a la cuantía de dicho ítem en sus unidades correspondientes. Las barras pueden ser en vertical (partiendo del eje de abscisas) o en horizontal (partiendo del eje de ordenadas). En tal sentido se puede afirmar que, dado el tipo de preguntas realizadas en los ya mencionados instrumentos, los gráficos que se realizaron son los explicados anteriormente, ya que son los que mostraron con mayor exactitud los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados del análisis de los datos, se muestra si los datos obtenidos apoyan o no la hipótesis de la investigación. Para desarrollarlos fue necesario procesar la información recabada, esto es, haber codificado y tabulado los datos que se recolectaron para posteriormente realizar el análisis. En este capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación, a través de tablas y gráficos presentando lo que se derivó de la aplicación del instrumento, una vez realizado el procesamiento estadístico de los datos recopilados de la población objeto de estudio.

Los resultados que se exponen a continuación corresponden a los datos que se recabaron por medio de la técnica encuesta a través del instrumento cuestionario. Finalmente, para cumplir los objetivos se realizó un análisis prospectivo, el cual, les permite a las ciencias sociales identificar peligros futuros y visualizar posibles oportunidades, así como establecer una variedad de enfoques posibles para la resolución de problemas.

En esta investigación se pretende demostrar la relación existente entre los discursos emitidos por los gerentes y los estilos de liderazgo, en la consecución y cumplimiento de las órdenes, es decir, en el desempeño laboral, demostrando la minimización de los complejos procesos discursivos y prácticas a través de las cuales se construyen las decisiones y desdibuja la relación entre macro y micro niveles gerenciales

Variable 1
Discurso Gerencial
Procesamiento de los datos

En una primera etapa, la investigación consistió en la revisión de artículos publicados, entre 2000 hasta la actualidad, a nivel mundial, en revistas tesis e investigaciones relacionadas sobre este tema en las organizaciones. En esta exploración, solo se consideraron artículos y se registraron los siguientes datos: título, nombre de autor(es), el resumen y las palabras clave, con el fin de clasificar las temáticas centrales abordadas al estudiar las organizaciones.

Luego, en una segunda etapa, se procedió con la lectura y codificación de los artículos para identificar aspectos relevantes del discurso en el estudio de las organizaciones y dar cuenta de los principales aportes de la literatura procesada. A continuación, en la Tabla 4, se relacionan los autores de los trabajos revisados y la fecha de su publicación.

Variable 2 y Variable 3
Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral
Procesamiento de los datos

Tabla 7

Resultados de los niveles de la variable liderazgo

Nivel	Frecuencia	%
Débil (30-60)	4	10
Moderado (61-119)	17	43
Fuerte (120 – 150)	19	47
TOTAL	40	100

Fuente: Rangel P.(2021)



Gráfico 2



Fuente: Rangel P.(2021)

Tabla 8

Resultados de los niveles de la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo

Nivel	Frecuencia	%
Débil (8-16)	5	12
Moderado (17-24)	12	30
Fuerte (25-40)	23	58
TOTAL	40	100

Fuente: Rangel P.(2021)



Gráfico 3



Fuente: Rangel P.(2021)

www.bdigital.ula.ve

Tabla 9

Resultados de los niveles de la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo

Nivel	Frecuencia	%
Débil (6-12)	8	20
Moderado (13-18)	14	35
Fuerte (19-30)	18	45
TOTAL	40	100

Fuente: Rangel P.(2021)



Gráfico 4



Fuente: Rangel P.(2021)

Tabla 10

Resultados de los niveles de la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo

Nivel	Frecuencia	%
Débil (8-16)	4	10
Moderado (17-24)	19	47
Fuerte (25-40)	17	43
TOTAL	40	100

Fuente: Rangel P.(2021)

Gráfico 5



Fuente: Rangel P.(2021)

www.bdigital.ula.ve

Tabla 11

Resultados de los niveles de la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo

Nivel	Frecuencia	%
Débil (8-16)	3	8
Moderado (17-24)	18	45
Fuerte (25-40)	19	47
TOTAL	40	100

Fuente: Rangel P.(2021)



Gráfico 6



Fuente: Rangel P.(2021)

Tabla 12

Resultados de los niveles de la variable desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	%
Medio (38-71)	13	32,5
Alta (79-90)	27	67,5
TOTAL	40	100

Fuente: Rangel P.(2021)

Gráfico 7



Análisis de los datos

De acuerdo con el gráfico 2, se observa que un 47% de trabajadores encuestados perciben un nivel de liderazgo fuerte, mientras que un 43% percibe un liderazgo moderado y un 10% de los trabajadores percibe un liderazgo débil. Lo que indica que si existe un grado alto de la existencia de liderazgo en la organización. Mientras que el gráfico 3 muestra, que un 58% de los trabajadores percibe un estilo de liderazgo coercitivo, que sería el más predominante. Seguidamente un 30% lo percibe como moderado y un 12% lo percibe como débil. Es decir, más de la mitad de los trabajadores encuestados perciben un liderazgo coercitivo.

Entre tanto en el gráfico 4, se observa que un 45% de los trabajadores percibe un estilo fuerte de liderazgo benevolente, seguidamente de un 35% lo percibe como moderado y un 20% lo percibe como débil. Es decir, menos de la mitad de los trabajadores encuestados perciben un liderazgo benevolente en la organización. De acuerdo con el gráfico 5, solo un 43% de los trabajadores percibe un estilo fuerte de liderazgo consultivo, luego un 47% lo percibe como moderado y un 10% lo percibe como débil. Es decir, menos de la mitad de los trabajadores percibe un estilo de liderazgo consultivo en la organización

Mientras que el gráfico 6, se observa que un 47% de los trabajadores percibe un estilo fuerte de liderazgo participativo, un 45 % lo percibe como moderado y un 8% lo percibe como débil. Es decir, casi la mitad de los trabajadores percibe un liderazgo participativo en la organización. Finalmente, en el gráfico 7, se evidencia que un 68% de los trabajadores percibe un fuerte desempeño laboral, mientras que un 32% lo percibe como moderado y no hay percepción por un débil desempeño laboral.

Codificación y Categorización de la Información

Tabla 13

Grado de correlación entre las variables estilos de liderazgo y desempeño laboral

			V1Estilo de liderazgo	V2Desempeño laboral
Rho de Spearman	V1Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1000	,553
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	V2Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,553	1000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40
Rangel P. (2021)				

www.bdigital.ula.ve

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que $0,05$, se acepta la H_0 .

H_0 : Los estilos de liderazgo tienen relación significativa con el desempeño laboral.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la V1 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,553$) y significativa ($p \text{ valor} = 0.000$ menor que 0.05) con la V2.

Tabla 14

Grado de correlación entre la dimensión 1 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

		V2Desempeño laboral	coercitivo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1000	,518
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	40	40
	Coeficiente de correlación	,518	1000
	Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40

Rangel P. (2021)

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,001$ es menor que $0,05$, se acepta la H_1 .

H_1 : El liderazgo coercitivo tiene relación significativa con el desempeño laboral.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D1 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,518$) y significativa (p valor = 0.001 menor que 0.05) con la V2.

Tabla 15

Grado de correlación entre la dimensión 2 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

			V2Desempeño laboral	benevolente (agrupado)
Rho de Spearman	V2Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1000	,544
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	benevolente	Coefficiente de correlación	,544	1000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Rangel P. (2021)

www.bdigital.ula.ve

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que $0,05$, se acepta la H_2 .

H_2 : El liderazgo benevolente tiene relación significativa con el desempeño laboral.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D2 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,544$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con la V2.

Tabla 16

Grado de correlación entre la dimensión 3 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

			V2Desempeño laboral	consultivo
Rho de Spearman	V2Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1000	,433
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	40	40
	consultivo	Coefficiente de correlación	,433	1000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	40	40

Rangel P. (2021)

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,005$ es menor que $0,05$, se acepta la H3.

H3: El liderazgo consultivo tiene relación significativa con el desempeño laboral.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D3 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,433$) y significativa ($p \text{ valor} = 0.005$ menor que 0.05) con la V2.

Tabla 17

Grado de correlación entre la dimensión 4 de la variable estilos de liderazgo y desempeño laboral

			V2Desempeño laboral	participativo
Rho de Spearman	V2Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1000	,496
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	40	40
	participativo	Coeficiente de correlación	,496	1000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40	40

Rangel P. (2021)

www.bdigital.ula.ve

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,001$ es menor que 0,05, se acepta la H4.

H4: El liderazgo participativo tiene relación significativa con el desempeño laboral.

Por lo tanto, existen evidencias suficientes para afirmar que la D4 tiene relación positiva moderada ($Rho = ,496$) y significativa (p valor = 0.005 menor que 0.05) con la V2.

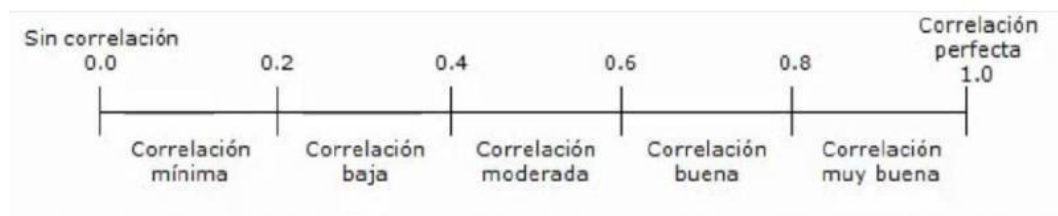


Figura 7: Rangos de correlación bajo el Rho de Spierman.

Resultados

Existe relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.553 y un $p < 0.05$. Los estilos de liderazgo predominantes en la dirección son los Liderazgos coercitivo (57.5%) y participativo (47.5%). Así también el desempeño laboral es Alto (67.5%). Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo coercitivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.518 y un $p < 0.05$. Se destaca que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo benevolente con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.544 y un $p < 0.05$. Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo consultivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.433 y un $p < 0.05$. Finalmente se aprecia que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo participativo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.496 y un $p < 0.05$.

www.bdigital.ula.ve

Relación entre el Discurso Gerencial y los Estilos de Liderazgo

Procesamiento de los datos

Los resultados arrojados a través de diferentes clasificaciones (directa, indirecta, potencial, de dependencia y de clasificación), da una gran variedad de informaciones y posibilidad de análisis, que le permiten al investigador realizar previsiones respecto a situaciones específicas que impactan en los fenómenos de las ciencias sociales. Los resultados llevaron al investigador a reflexionar respecto a la funcionalidad del sistema, no existe una única lectura de resultados, los resultados deben ser generados a partir de la vinculación de los resultados aportados de los expertos, lo cual se ve como una reflexión colectiva, también se establece una relación vinculante con el marco teórico, la cual le da sustento a la investigación. Sin embargo, no se debe descartar la investigación exploratoria con el uso de dicho sistema.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por último, en este capítulo se muestra la relación existente entre el discurso gerencial y los estilos de liderazgo, en el desempeño laboral, por la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento (DIM), de la Universidad de Los Andes.

Un recurso de gran importancia dentro de esta dirección es sin duda el Recurso Humano, es el factor productivo por excelencia, además hacía él están dirigidos todos los esfuerzos de la actividad económica, en función de satisfacer sus necesidades.

La gerencia debe coordinar un gran porcentaje de sus esfuerzos para que este recurso humano esté motivado, que además de aportar el esfuerzo físico también hace el aporte intelectual; llevando a la empresa a pasearse por los senderos del éxito. Es por ellos todos los esfuerzos de los estudios gerenciales en función de considerar este factor productivo.

Con respecto a la relación entre las variables Discurso Gerencial y Estilo de Liderazgo, tal y como se ha evidenciado se obtuvo una correlación directamente proporcional. A este respecto, tanto los trabajadores como los directivos establecen la comunicación como un factor primordial en la Gerencia Efectiva dentro de la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes.

La Comunicación Organizacional surge como una disciplina adscrita a las Ciencias Sociales y su relación con la Lingüística se da en la medida en que el lenguaje funciona como instrumento de mediación que permite brindar cohesión a una comunidad corporativa, regida por valores, principios y comportamientos particulares a cada organización. La visión de la misma

disciplina puede ser instrumental, para la consecución de objetivos y mediación de significados; o corporativa, como parte de un sistema heurístico orgánico; o geométrica, en la cual el dintorno, el contorno y el entorno influyen en la estrategia de la comunicación. Éste es el reto que surge como para próximas investigaciones: identificar una definición de comunicación organizacional, donde el lenguaje será el objeto central de análisis para comprender los procesos organizacionales de las empresas.

La investigación reveló que los Discursos Gerenciales son una articulación significativa con sentido creado por las relaciones específicas con el saber cultural, la interlocución de la cual forma parte y las condiciones en que se encuentra el actor o productor.

En otras palabras, el discurso es toda expresión del lenguaje, relativamente autónoma en su significante, reconocida como parte de un proceso de construcción de sentido por su relación con alguien productor, con un destinatario preestablecido y con un saber referido.

El sentido de un discurso en su situación se logra no sólo por los valores semánticos de las unidades del lenguaje, también requiere otros sentidos compartidos o privados de los interlocutores, de los que forma parte. Los significantes son apenas provocadores y mediadores de discursos y mundos ya constituidos en el lenguaje. Los significantes no son simples duplicadores del mundo, porque éste, no necesariamente, le antecede al lenguaje. Un discurso es un parlante significativo que muestra y esconde vocerías del grupo social, de su historia cultural y de los deseos ocultos de su articulador o hablante.

Los discursos son el resultado del encuentro entre alguien, con unas necesidades de acción y de comunicación, con un interlocutor, a quien se le

constituye con palabras de acuerdo con lo pretendido por el locutor; a su vez, esta relación entre locutor e interlocutor se logra mediante referencias compartidas o buscadas en el momento de la comunicación como en los actos de información.

Cada encuentro o producción discursiva en una comunicación es un acto de interpretación de los que lo anteceden como acervo cultural sobre el tema, interpretación del otro, en el sentido de lo que el locutor cree que el otro sabe, quiere y puede, e interpretación de uno mismo como locutor: lo que digo y hago efectivamente en el discurso interpreta en lo que puedo sentir, mis deseos, mis poderes y mis saberes. Son las dimensiones culturales, sociales e individuales que se establecen en la textura misma del discurso. Un sujeto del enunciado tiene tal valor dentro de la estructura del enunciado, por lo que, no necesariamente corresponde con el actor de la acción discursiva. Esa estructura interna del discurso es resultado de su proyección por el productor, con lo cual sugiere, muestra o esconde los otros discursos considerados en su exterioridad.

Los discursos son producidos por actores en situaciones de comunicación específicas, pero muchos discursos siguen en el repertorio de la gente sin que se les reconozca autoría alguna, unas veces intencionalmente, otras porque no se sabe qué y porqué se dice. Hay discursos establecidos por grupos sociales que, aunque no tienen un autor identificable, sí indican un sentido y unas prácticas propias en unas maneras de decir, y sobre todo de significar. Cuando se habla del discurso de la educación, se refiere a las prácticas comunes de los agentes con las cuales significan en el funcionamiento de la educación. Esos discursos comprenden las políticas y los propósitos, los documentos normativos, los programas, los modos de enseñar y evaluar, las maneras de utilizar y los efectos de la educación, entre otros.

Pero la dimensión discursiva está en las significaciones realizables por las relaciones establecidas al producir las materializaciones comunicativas. Cada intervención o discurso de un profesor, directivo o estudiante dentro del proceso educativo se enmarca en unas rutinas significativas con un valor y sentido asignado a las intervenciones.

Visto en conjunto, el discurso constituye un importante elemento teórico y metodológico para estudiar las organizaciones. Su uso resalta la importancia de entender la organización como una construcción social y colectiva, teniendo presente lo enunciado y lo silenciado. Las organizaciones tienen un carácter dinámico; por tanto, en el estudio del discurso se resalta la importancia de reconocer la influencia del contexto y de los cambios en los usos discursivos, incluso para modificar y transformar la organización y el desempeño en el cumplimiento de las órdenes.

Por otra parte, vale destacar que la investigación arroja que en la gerencia educativa se han identificado diferentes estilos de liderazgo, a la hora de emitir una orden de mantenimiento y servicio entre ellos están el autocrático, **coercitivo**, democrático, **consultivo**, deliberativo, **benevolente**, resolutivo, **participativo**, desertor, entre otros, los cuales se observaron en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento de la Universidad de Los Andes, unos de manera efectiva y otros catalogados como inoperantes.

En todas las organizaciones universitarias y específicamente en la Universidad de los Andes, día a día un jefe o director debe tomar múltiples decisiones que lo conllevan a emitir diferentes órdenes de mantenimiento y servicio de tipo oral y escritas junto al equipo de trabajo, las cuales pueden ser cruciales para la dirección o departamento.

La ganancia o la pérdida pueden depender de la emisión de la orden correcta, con el discurso y el estilo de liderazgo adecuado, por ende, las órdenes

programadas pueden significar incremento de productividad y participación, en cambio las órdenes no programadas limitan la racionalidad, por ello, no se puede confiar solo en la intuición sino buscar herramientas coadyuvantes para la emisión de las órdenes de mantenimiento y servicio, la decisión inteligente en un entorno altamente competitivo y así evitar controversias, desacuerdos que generen conflictos e incumplimientos de las actividades necesarias dentro de la institución.

El liderazgo tiene compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo, integridad personal y discurso adecuado en la transmisión de órdenes; mientras que sus virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación, discurso apropiado, una capacidad de integración, además la capacidad de aprender a sobrevivir, a comunicarse y al mismo tiempo a mejorar el entorno desafiante, se perfila como el agente transcendental dentro de proceso organizacional.

Se puede concluir que los líderes de la organización del siglo XXI deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología. Los estilos de liderazgo, tema de estudio, considera la relación e influencia del tipo de liderazgo en el desempeño laboral.

En la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento, materia de estudio, se observa la presencia de conflictos internos (entre los trabajadores y la plana de líneas de mando) expresado en un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones. Por otro lado, existe una desorganización en la solución de los problemas institucionales,

tornándose todos estos aspectos en factores negativos que no favorecen la optimización de la organización e impacta en la rentabilidad de la empresa. Considerando lo expuesto, los hallazgos permitieron visualizar que los trabajadores percibieron que el liderazgo ejercido a través de actitudes y comportamientos recurrentes, se habían tornado en un estilo propio de liderazgo, así como parte de la cultura organizacional de la institución.

Ello es posible visualizarlo al analizar los datos obtenidos, donde se muestra que existe presencia de los cuatro (4) estilos de liderazgo estudiados en el presente trabajo. Ello implica que existe la percepción de un liderazgo para algunos trabajadores con ciertas limitaciones y debilidades. Esta disparidad en contraste con la percepción de los trabajadores obedece posiblemente a la mayor frecuencia de convivencia, trato y comunicación entre sus jefes.

De acuerdo con las teorías estudiadas anteriormente, se dice que el estilo de liderazgo coercitivo o autoritario es el que se obtiene menos desempeño. Sin embargo, en el presente trabajo el estilo de liderazgo más predominante de acuerdo con la percepción de los trabajadores encuestados son el estilo coercitivo con 58% y el estilo participativo con 47%. Siendo así que, en los estadísticos de correlación, el que tiene mayor valor de correlación es el estilo benevolente con 0.544, seguido del estilo

Para finalizar es importante destacar que la relación entre discurso gerencial y estilos de liderazgo, el cual fue el objetivo principal de la presente investigación, se realizó bajo la prospectiva como disciplina y como método, además de demostrar su validez y eficacia para generar información estratégica en la toma de decisiones, así como para el diseño, elaboración e implementación de actividades de mejora continua en los sistemas de trabajo.

La lectura e interpretación de los resultados fue de suma importancia para la reflexión del sistema estudiado, así como para la toma de decisiones a partir de la generación de información arrojada por los resultados.

Finalmente, por todo lo anteriormente expuesto se considera sumamente importante tener presente las siguientes:

Recomendaciones

Dar prioridad a la necesidad de dirigir programas y financiamiento para la capacitación en cuanto al discurso y a gestionar en base a un discurso adecuado al logro de los objetivos concretos, para la formación de verdaderos gerentes educativos, que consideren la educación desde un punto de vista emotivo y humano. Para esto se requiere preparar a los directivos, ofreciéndole talleres para propiciar aprendizajes significativos, tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

Asimismo, es importante establecer convenios con la facultad de humanidades quienes cuentan con el personal y la plataforma tecnológica necesaria, con el propósito de brindarle a los directivos la oportunidad de prepararse en el campo de los componentes del discurso.

Ampliar en forma integral el presente estudio a otros contextos empresariales nacionales o internacionales con mayor población, con similares o diferentes características a fin de corroborar, desestimar o encontrar nuevos resultados que aporten al estudio de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, considerando género, condición laboral y grado de estudio de los trabajadores.

Efectuar estudios comparativos con organizaciones privadas y públicas con la finalidad de explicar en forma sistemática el nivel de influencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral.

Realizar un estudio de validación y confiabilidad de la escala de estilos de liderazgo y los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación a una mayor población a fin de contar con instrumentos

evaluativos que midan las dimensiones respectivas, siendo un aporte al mejoramiento de la evaluación en cualquier otro tipo de organización.

Establecer en la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento (DIM), proyectos de mejoramiento de clima laboral, motivación a través de objetivos medibles, talleres vivenciales o incentivos a nivel grupal con la finalidad de buscar la participación del personal y así aumentar su desempeño laboral a un nivel más significativo.

Considerar la prospectiva como una herramienta constante y permanente de análisis que se realiza a futuro, que busca identificar cuál será el impacto que ejercerán ciertas variables en determinado fenómeno. El análisis a futuro permite realizar planeación como una estrategia para alcanzar los objetivos y prever problemáticas posibles.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Cuadro de validación de los instrumentos de recolección de datos

CRITERIOS	EVALUACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad de la redacción de los ítems del contenido	✓			
Cohérence de los objetivos con los ítems	✓			
Pertinencia de las variables con los indicadores	✓			
Relevancia del contenido de los ítems con el título de la investigación	✓			
Factibilidad de aplicación	✓			

Apreciación cualitativa del Evaluador:

Observaciones: _____

Validado por: Jesús Nova G C.I. V-17895573

Profesión: Lic Educación / Administración, Registrado Educ. Superior

Lugar de Trabajo: FACES UCA

Firma: Jesús Nova

Cuadro de validación de los instrumentos de recolección de datos

CRITERIOS	EVALUACION CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad de la redacción de los ítems del contenido	✓			
Coherencia de los objetivos con los ítems	✓			
Pertinencia de las variables con los indicadores	✓			
Relevancia del contenido de los ítems con el título de la investigación	✓			
Facilidad de aplicación	✓			

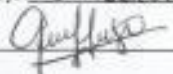
Apreciación cualitativa del Evaluador:

Observaciones: _____

Validado por: Idabel Portuondo c.i. 9.417.960

Profesión: Psic. Lic. EN Recursos Humanos

Lugar de Trabajo: Universidad de los Andes

Firma: 

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE
DESEMPEÑO LABORA**

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA
-----------	------------------------

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Claridad de la redacción de los ítems del contenido	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa del Evaluador:

Observaciones:

Validado por: LUIS NAVA PUNTE c.i. 1-8027072

Profesión: ESTADÍSTICO

Lugar de Trabajo: FACES - ULA

Firma: Punte L

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA
-----------	------------------------

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Claridad de la redacción de los ítems del contenido	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

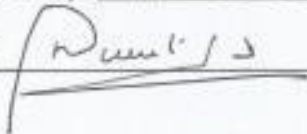
Apreciación Cualitativa del Evaluador:

Observaciones:

Validado por: LUIS NAVA PUENTE ci. V-8.027.072

Profesión: ESTADÍSTICO

Lugar de Trabajo: FAOES - ULA

Firma: 

Modelo de Evaluación del Estilo de Liderazgo

En una organización el líder hace la diferencia en las relaciones laborales. Las jefaturas influyen en factores clave para el clima de una organización como la satisfacción laboral y el compromiso con los equipos de trabajo y la empresa.

Estilos de Liderazgo	Nunca 1	Casi Nunca 2	A veces 3	Casi Siempre 4	Siempre 5
1. ¿El director inspira poca confianza en la organización?					
2. ¿El director asume escasa responsabilidad en situaciones difíciles?					
3. ¿El director comunica decisiones a través de órdenes?					
4. ¿El director manifiesta poco respeto a las normas de convivencia?					
5. ¿El director actúa con parcialidad en la institución?					
6. ¿El director pide ayuda para solucionar problemas?					
7. ¿El director logra poca comunicación entre los colaboradores?					
8. ¿El director se comunica por medio de otras personas?					
9. ¿El director es tolerante y flexible; cuando los trabajadores ejercen el derecho a la expresión u opinión?					
10. ¿El director asume y comparte responsabilidades con su equipo de trabajo?					
11. ¿El director delega el poder en alguien de la organización?					
12. ¿El director comparte ideas y acciones fortaleciendo el trabajo de su equipo?					
13. ¿El director desarrolla actividades y relaciones cooperativas?					
14. ¿El director soluciona adecuadamente los conflictos interpersonales que se presentan dentro de la organización?					
15. ¿El director asume su responsabilidad y considera que cada miembro debe asumirla?					
16. ¿El director toma decisiones asertivas acorde a la realidad de la organización?					
17. ¿El director reconoce las experiencias exitosas de sus trabajadores?					
18. ¿El director delega tareas a los trabajadores sobre salientes, proponiéndoles nuevos desafíos?					
19. ¿El director otorga reconocimiento a los trabajadores por las buenas acciones, ideas, iniciativas y mejoras en beneficio de la institución?					
20. ¿El director reconoce y motiva el trabajo realizado por el personal?					
21. ¿El director establece canales de comunicación directos con su personal?					
22. ¿El director es asertivo a la hora de transmitir información al personal?					
23. ¿El director involucra a los trabajadores en los éxitos alcanzados?					
24. ¿El director solicita lo que requiere de los trabajadores para lograr los objetivos?					
25. ¿El director mide el rendimiento alcanzado?					
26. ¿El director participa a sus trabajadores los objetivos y metas organizacionales?					
27. ¿El director diseña estrategias para cumplir con lo establecido?					
28. ¿El director desarrolla planes de acción para corregir algo mal ejecutado?					

Modelo de Evaluación del Desempeño

Su objetivo es medir el desempeño de cada integrante de la organización sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa. Es decir, respecto a las habilidades y aptitudes que necesita para desempeñar su trabajo.

Desempeño Laboral	Nunca 1	Casi Nunca 2	A veces 3	Casi Siempre 4	Siempre 5
1. ¿El jefe mide la cantidad de trabajo realizado?					
2. ¿El jefe considera la calidad del trabajo realizado?					
3. ¿El jefe premia la capacidad de innovación en el trabajo realizado?					
4. ¿El jefe verifica que sus trabajadores cuenten con la capacidad para resolver problemas?					
5. ¿El jefe valora la experiencia que muestra el trabajador en las funciones que realiza?					
6. ¿El jefe aprecia el espíritu de colaboración y habilidad en las relaciones interpersonales?					
7. ¿El jefe brinda la posibilidad de formación en el área laboral?					
8. ¿El jefe ofrece taller de capacitación?					
9. ¿El jefe instruye sobre las técnicas a utilizar en el trabajo?					
10. ¿El jefe garantiza las herramientas necesarias en la actividad laboral?					
11. ¿El jefe comprueba la utilización correcta del método?					
12. ¿El jefe mide la utilización óptima de los recursos?					
13. ¿El jefe mide la puntualidad a la hora de comenzar el trabajo?					
14. ¿El jefe mide el dinamismo en la jornada laboral?					
15. ¿El jefe proporciona estímulos para el ejercicio laboral?					
16. ¿El jefe brinda incentivos distintos al salario?					
17. ¿El jefe tolera alguna ausencia laboral justificada?					
18. ¿El jefe evalúa constantemente los informes de rendimiento?					

REFERENCIAS

Bibliográficas

Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Caracas, Venezuela: Los Andes

Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima: Cultura

Álvarez, L. (2005). *El sistema organizacional*. Lima: Cultura

Anastasi, A. (2001). *Los test psicológicos*. México: Aguilar Ángeles,

F. (1992). *La medición en educación*. Lima: Universia

Arancibia, P. (2006). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Paidós Ibérica

Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana

Bass, B. (1992). *Bass y Stodgill manual de liderazgo*. México: Siglo XXI.

Balaguer, M. (2006). *Liderazgo y Calidad en el Servicio en las instituciones educativas del Rímac*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Berrocal, S. (2006). *Medición del clima institucional*. Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle

Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. Montevideo: Pléyade. Carr, F. (2003). *El clima organizacional*. México: Trillas Canelón, M. (1994). *Clima*

organizacional. México: Limusa

Christensen, G. y Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid, Paidós

Cornejo, M. (2006). *El líder*. México: Líder Editores.

Corona, M. (2006). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla*. México: secretaria de Educación Pública, en revista de UNAM.

- Cosio, M. (2005). *Teorías del liderazgo*. Bogotá: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2001). *El talento humano en la organización*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Chiavenato, I. (2006). *Talento Humano*. México: Interamericana Prentice Hall
- De la Cruz, A. (1999) *Problemas y principios para el desarrollo de las organizaciones modernas*. Gestión en el Tercer Milenio. UNMSM.
- Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica Denison.
- Drescher, J. (2012) *Fases de Desarrollo Organizacional*. Venezuela.
- El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) (2002) *Principales conceptos del sector comercio*. Favell, R. (2008). *La investigación educativa*. México: Trillas
- Ferrer, L. (2002) *Desarrollo organizacional*, México, Ed. Trillas.
- Fischman, D. (2005). *El factor Humano*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Fromm, K. (2007). *Clima y cultura organizacional*. México: Interamérica Prentice Hall
- Galván, L. (2006). *Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas
- Gairín, L. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- García, A. (2010) *Importancia del financiamiento y las variables que lo afectan*. México.
- García, M. (2013) *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*. (Tesis de Doctorado en la Universidad Autónoma de México).
- Gibson, T. (1987). *El clima organizacional*. Buenos Aires: Kapelusz Gonzales,
- A. (2006). *El clima de trabajo en organizaciones educativas*. España: Universidad de Alcalá, en revista Anales Pedagógicos
- Graham, S. (2008). *Las organizaciones*. Revista Cultura, Colombia.

Hart, J. (2003). *El mundo organizacional*. España: Universidad de Alcalá, en revista Anales Pedagógicos

Hoyle, R. (2004). Administración. México: Mc Graw Hill.

Jason, P. (2005). *Comportamiento organizacional*, México: Trillas

Klauer, B. (2007). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.

Leithwood, K. (1999). *Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global*. Colombia: Mc Graw Hill.

Lickert, J. (1998). *La medición del clima laboral*. Madrid: Narcea

Litwin, S. y Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica

López, C. y Cardona, F. (2007). *Clima organizacional*. Madrid: Narcea

Marchant, L. (2006). *El clima organizacional en las escuelas: un reto docente*. Santiago, Chile: PRELAC

Martín, D. (1999). *Problemas contemporáneos. Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall

Miers, S. y Lorenz, J. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Prentice Hall.

Montenegro, G. (2005). *Clima laboral en instituciones educativas de Lima*. Lima: Universidad Federico Villarreal

Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. París: Desclée de Brouwer

Ostroff, L. (1993). *La organización educativa*. Madrid: Paidós Ibérica

Pardo, L. (2004). *Bases psicológicas que intervienen en el clima organizacional*. Madrid: Paidós Ibérica

- Peiró, M. (2005). *La docencia en las escuelas*. Madrid: Paidós Ibérica
- Pérez, S. (2008). *El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Prado, G. (2005). *Percepción del liderazgo en las instituciones educativas cristiano evangélicas del cono norte de Lima*. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Pomareta (2014). La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de docentes del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Robinson, L. (2006). *Factores del clima organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
- Rosado, L. (2005). *Clima laboral y desempeño docente en escuelas de educación básica de Valparaíso*. Chile: Universidad de Playa Ancha, en revista Praxis.
- Segovia, C. (2001). *Perfil de liderazgo*. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Séller, G. ((2006). *Liderazgo*. México: Interamericana Prentice Hall
- Stogdill, R. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas
- Vilar, L. (2006). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Mensajero
- Villar, J. (2006). *El sistema organizacional*. México: Trillas
- Warren, J. (2006). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica
- Wright, K. (2007). *El clima organizacional en organizaciones que aprenden*. México: Fondo de Cultura Económica
- Watson, F. (2005). *Clima laboral*. México: Trillas

Zabalza, J. (1996). *Las organizaciones educativas*. Colombia: Magisterio

Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes.

www.bdigital.ula.ve