

**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN**

**LA PERCEPCIÓN DE LA SOCIEDAD VENEZOLANA Y LAS  
EXPECTATIVAS EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO EN PERSONAS  
QUE DESEMPEÑAN O HAN DESEMPEÑADO ROLES DE LIDERAZGO**

**TRABAJO PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MASTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**VLADIMIR PETIT MEDINA**

**CARACAS, DICIEMBRE DE 2011**

**INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE GRADO APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:**

---

**TUTOR: RAMÓN PIÑANGO**

---

**JURADO: JOSÉ MAYORA**

**CALIFICACIÓN: APROBADO**

**CARACAS, DICIEMBRE DE 2011**

## RESUMEN:

LA PERCEPCIÓN DE LA SOCIEDAD VENEZOLANA Y LAS EXPECTATIVAS EN  
RELACIÓN CON EL LIDERAZGO EN PERSONAS QUE DESEMPEÑAN O HAN  
DESEMPEÑADO ROLES DE LIDERAZGO

Autor: Vladimir Petit Medina

Tutor: Ramón Piñango

Caracas, noviembre de 2011

El objetivo de esta investigación es explorar la posible relación entre la percepción de la sociedad venezolana en personas que desempeñan o han desempeñado roles de liderazgo, y las expectativas sobre su ejercicio. Así, la pregunta central que sirve de planteamiento del problema es la siguiente: en la Venezuela actual, ¿existe relación entre el estilo de liderazgo considerado deseable y las exigencias que se le hacen al mismo según la percepción que se tiene de nuestra sociedad? Dicha pregunta central todavía puede ser mejor acotada: ¿puede hablarse de una conexión entre la percepción sobre la normalidad o no del futuro inmediato con un estilo de liderazgo determinado? Según se anticipa un tiempo turbulento o uno estable, ¿se espera más gerencia o más liderazgo?

Para cumplir con el objetivo planteado se desarrolló una investigación cualitativa de carácter exploratorio con diseño de campo no experimental, en la cual se utilizó entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de datos. Las unidades de análisis objeto de observación fueron diez gerentes venezolanos de diferente proveniencia (sector privado, dirigencia política nacional y gerentes de experiencia pública), los cuales integraron una muestra no aleatoria y, a la vez, *comprehensiva*, es decir, basada en criterios para el mejor manejo del objeto de estudio en perfecta correspondencia con investigaciones exploratorias como la presente.

Del análisis de los resultados se determinó la existencia de una relación entre las expectativas sobre el liderazgo, el estilo de liderazgo deseable y la percepción sobre el futuro inmediato que tiene la sociedad venezolana, la cual se sustenta en los cimientos sistémicos y cuya secuencia fue posible establecer. Así, partiendo de una percepción de normalidad o de inestabilidad del futuro inmediato de la sociedad venezolana, pasando por las variaciones de la intensidad con la cual es requerida la satisfacción de las expectativas de liderazgo por el carácter reactivo de ellas, se llega a un estilo más horizontal o vertical, según sea el caso. Se vincula el *estilo vertical* a la satisfacción de requerimientos de mayor intensidad de los valores de *dirección, protección y orden* así como del *simétrico* (simbolizar lo contrario a lo existente en una circunstancia determinada), cuando fuere el caso que este último estuviere presente, lo cual es típico de los escenarios inestables. Se entiende el *estilo horizontal* conectado con la gerencia desarrollada desde la autoridad y, en consecuencia, con la satisfacción de requerimientos de menor intensidad de los mismos valores, lo cual es característico de escenarios estables o en equilibrio.

Palabras claves: liderazgo, gerencia, expectativas, estilos de liderazgo, autoridad

*A Patricia Helena, Ivonne María y Jesús Manuel.*  
Con la ilusión de que todos estos esfuerzos por estudiar  
les enseñen una máxima de vida:  
nunca es demasiado tarde para nada,  
y todo, absolutamente todo,  
es posible hacerlo si se asume con  
organización, dedicación y amor.

## ÍNDICE DE CONTENIDO:

RESUMEN.....	.iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	01
 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	
<i>EQUILIBRIO, DESEQUILIBRIO, ADAPTACIÓN Y CAMBIO.....</i>	03
<i>TRABAJO TÉCNICO Y TRABAJO DE ADAPTACIÓN.....</i>	04
<i>GERENCIA Y LIDERAZGO.....</i>	05
<i>LA AUTORIDAD.....</i>	06
<i>FUNCIONES DE LA AUTORIDAD Y EXPECTATIVAS SOBRE EL LIDERAZGO.....</i>	07
<i>LIDERAZGO HORIZONTAL Y VERTICAL.....</i>	09
 CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	
<i>LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.....</i>	20
 CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	
<i>DIRECCIÓN (D): IMPORTANCIA DE LA VISIÓN.....</i>	23
<i>PROTECCIÓN (P): IMPORTANCIA DE BRINDAR COBIJO.....</i>	25
<i>ORDEN (O): IMPORTANCIA DE BRINDAR E IMPONER ORDEN.....</i>	27
<i>SIMÉTRICO (-): IMPORTANCIA DE REPRESENTAR LO CONTRARIO.....</i>	28
<i>LA INFLUENCIA DEL ESTILO DE CHÁVEZ EN EL SECTOR PRIVADO.....</i>	29
<i>PERCEPCIÓN DE NORMALIDAD PREVISIBLE O INESTABILIDAD.....</i>	31
<i>LIDERAZGO DESEADO FRENTE A ESA PERCEPCIÓN: HORIZONTAL O VERTICAL.....</i>	32
 CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	
35	
 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	
45	
 CAPÍTULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	
50	

## LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

### CUADROS

1. GUÍA DE ENTREVISTA Y PERCEPCIÓN EN INDAGATORIA.....	22
2. SÍNTESIS DE RESPUESTAS DE ENTREVISTADOS.....	34

### GRÁFICOS

1. MODELO DE ANÁLISIS.....	17
2. INSTRUMENTO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS.....	22
3. PERCEPCIÓN DEL FUTURO INMEDIATO Y ESTILO DESEABLE.....	33
4. PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO FRENTE A INTENSIDAD DE DEMANDA DE (D)+(P)+(O)+(-).....	42
5. INTENSIDAD DE DEMANDA DE (D)+(P)+(O)+(-) FRENTE A ESTILO DESEABLE.....	42
6. PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO Y ESTILO DESEABLE.....	42
7. SECUENCIA GENERAL: DE LA PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO AL ESTILO DE LIDERAZGO DESEABLE.....	43
8. RELACIÓN GENERAL: DE LA PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO AL ESTILO DE LIDERAZGO DESEABLE A TRAVÉS DE LA INTENSIDAD DE DEMANDA DE (D)+(P)+(O)+(-).....	44