aaT1777

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
Opción: Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Trabajo Especial de Grado

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA PYME, CASO: EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE ORITUCO, C.A.

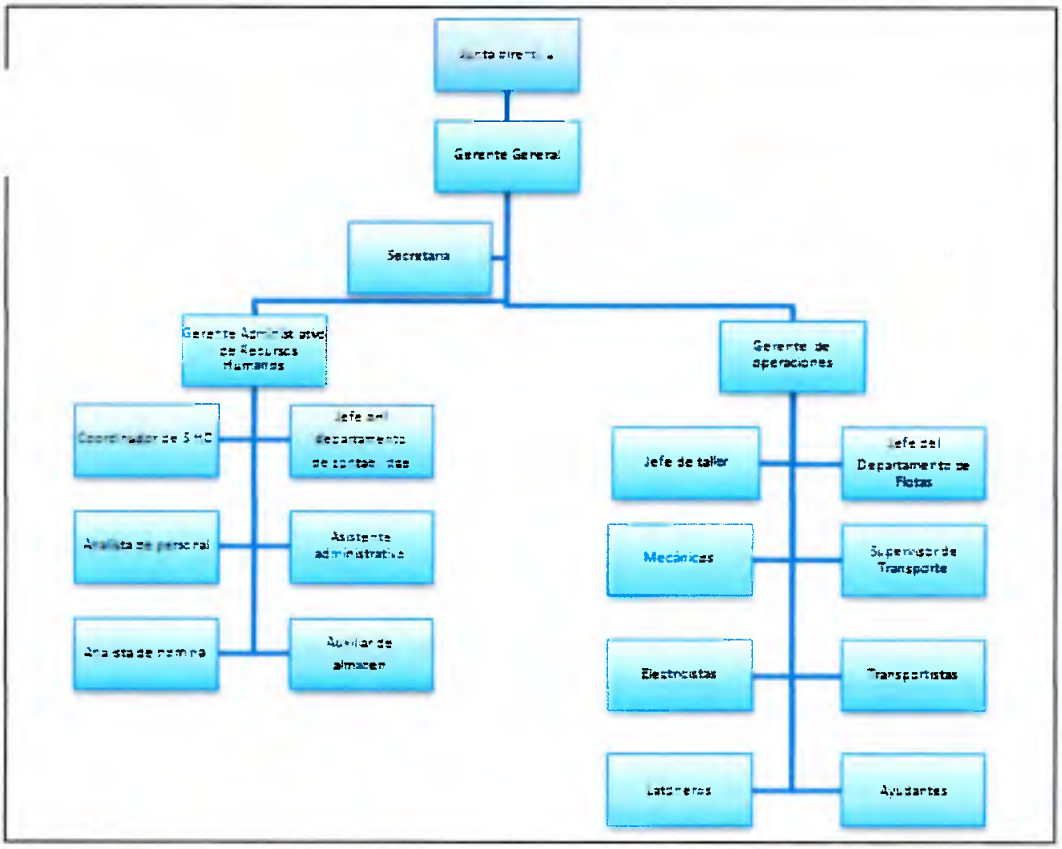
presentado por:
Natera Hernández Elymar del Valle
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Asesor
Nieves Riera Eddie Jesús

Ciudad Guayana, Noviembre 2015

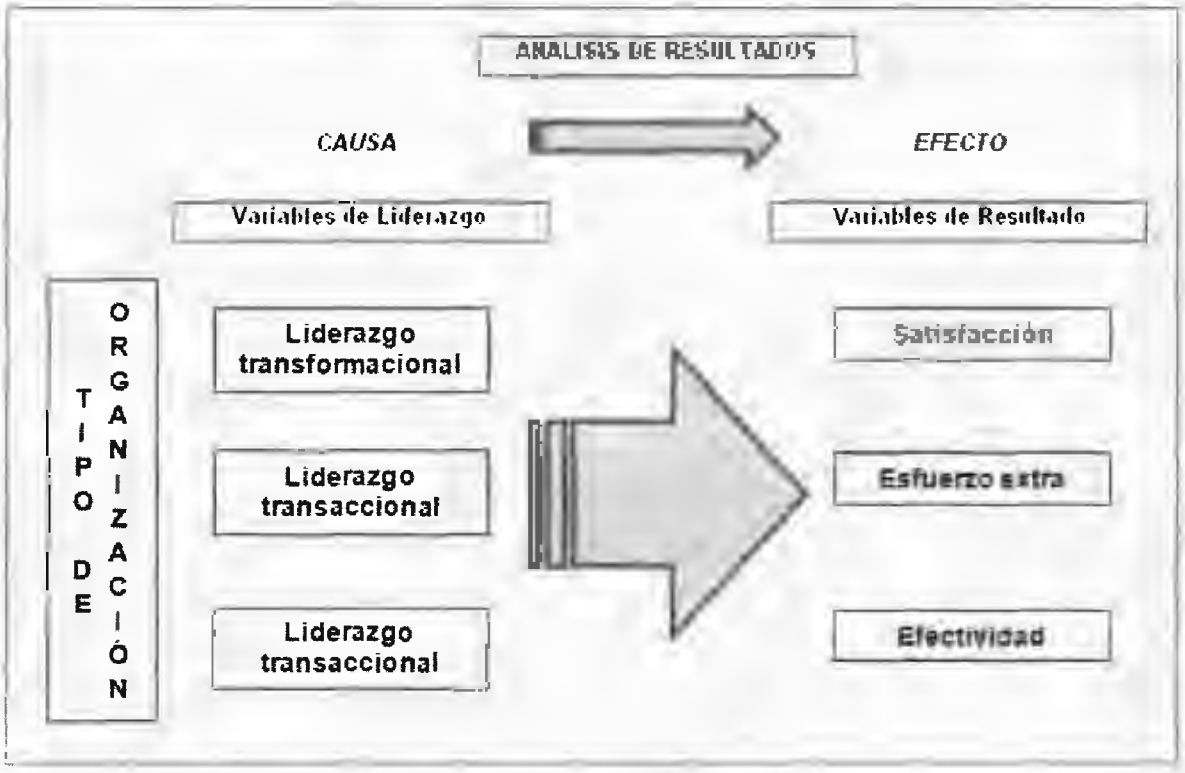
La Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos tiene a su cargo el manejo del personal, la Coordinación de SIHO y el departamento de contabilidad, con sus respectivos trabajadores por cargos. La Gerencia de Operaciones tiene a cargo, el departamento de Flotas y la jefatura de taller, cada departamento tiene su responsable y de cada uno de ellos se desprende el equipo de trabajo, como lo son: Supervisor de Transporte, transportistas y ayudantes quienes operan las unidades de carga de vehículo de pesado, mediano y liviano, en el caso del área de taller existen mecánicos, electricistas y latoneros, entre otros.

Figura N° 1.
Organigrama de la Empresa



Fuente: Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. (2014).

Figura N° 2.
Modelo de Avolio y Bass



Fuente: Mendoza. (2005).

Alcance

La presente propuesta esta dirigida a los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. ubicada en ubicada en la carretera nacional Maturín vía caripito casa Nro. S/N, sector costo arriba, Estado Monagas.

Duración

El programa de liderazgo transformacional para los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. que permita el mejoramiento del desempeño de sus funciones

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Lic. Aurora Brito Querales
Directora
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
Presente

Estimada Directora:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, mi aceptación para orientar a la Lic. **Natera Hernández Elymar del Valle, C.I. 17.210.204** en el desarrollo de su Trabajo Especial de Grado titulado: **Lineamientos para el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional en una Pyme, Caso: Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A**.

Igualmente, le informo que he leído y revisado el referido Proyecto y que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Trabajo Especial de Grado.

Ciudad Guayana, 2 de Diciembre de 2014

Nieves Riera Eddie Jesús

Firma

Cédula de Identidad **N° 7.170.595**

ÍNDICE

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR ii
ÍNDICE DE TABLAS vi
ÍNDICE DE FIGURAS vii
RESUMEN viii
INTRODUCCIÓN 01

CAPÍTULOS

I **EL PROBLEMA**
Planteamiento del Problema 3
Objetivo General 13
Objetivos Específicos 13
Justificación de la Investigación 13
Alcance 14

II **MARCO TEÓRICO**

Antecedentes de la Investigación 15
Antecedentes de la Empresa 18
Misión 19
Visión 19
Política SIHO 19
Bases Teóricas 21
Lineamientos 21
Definición de Liderazgo 21
Teorías basadas en las Características 22
Teorías Conductistas basadas en el Comportamiento 23
Estudios de la Universidad de Michigan 24
Estudios de la Universidad de Ohio State 24
Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton 25
Teorías basadas en la Contingencia 26
Modelo de contingencia de Fiedler 26
Teoría Situacional de Hersey y Blanchard 27
Teoría ruta-meta 27
Teorías Contemporáneas 28
Liderazgo Carismático 29
Liderazgo Transformacional 30
Liderazgo Estratégico 31
Liderazgo Contemporáneo 32
Teoría sobre el liderazgo transformacional y transaccional 34

Dimensiones del liderazgo transformacional. 38
Estimulación intelectual.. 38
Motivación Inspiracional. 39
Influencia Idealizada (Carisma). 40
Consideración Individualizada. 41
Liderazgo Transaccional. 42
Laissez faire. 43
Empresa. 44
Elementos de una Empresa. 45
Objetivos de las Empresas. 47
Características de las Empresas. 47
Clasificación de las empresas. 48
Según su tamaño. 48
Según la actividad comercial. 48
Según su función 49
Las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes). 49
La Pequeña Empresa. 50
Las PYMES en Venezuela. 52
Concepto de Competencias. 56
Bases legales. 59
Operacionalización de las variables. 62
Definición conceptual y operacional 62

III MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Tipo de la Investigación. 67
Población y Muestra.. 69
Técnicas e instrumentos de recolección de los datos. 71
Validez y Confiabilidad.. 73
Técnicas de Análisis de los resultados.. 74
Fases de la Investigación 75

IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis de la autopercepción de los líderes. 77
Análisis de la percepción de los seguidores. 81
Comparación del estilo de liderazgo actual de la Empresa con el perfil del líder transformacional. 86

V PROPUESTA

Introducción. 90
Objetivo de la Propuesta. 90

Objetivo General. 90
Objetivos Específicos. 91
Justificación. 91
Fundamentación. 92
Alcance. 93
Duración. 93
Fases de la Propuesta. 94
Estructura del programa. 94
Factibilidad de la propuesta. 100
Factibilidad Psico-social. 100
Factibilidad del Recurso Humano. 100
Factibilidad Financiera. 100

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones. 102
Recomendaciones. 104

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 105

ANEXOS
A Cuestionario multifactorial de liderazgo para el líder. 113
B Cuestionario multifactorial de liderazgo para seguidores. 117
C Cálculos estadísticos. 121
D Estrategias para los talleres. 124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		pp.
1	Operacionalización de variables	66
2	Población del estudio	70
3	Resultados de los estilos de liderazgo para los líderes, según dimensión predominante	77
4	Medias aritméticas de los estilos de liderazgo de los líderes	81
5	Resultados de los estilos de liderazgo para los seguidores, según dimensión predominante	81
6	Medias aritméticas de los estilos de liderazgo de los seguidores	85
7	Taller I. (1 día)	95
8	Taller I. (2 día)	96
9	Taller II. (3 día)	98
10	Taller II. (4 día)	99
11	Presupuesto para implementar el programa de liderazgo transformacional	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		pp.
1	Organigrama de la Empresa.	20
2	Modelo de Avolio y Bass.	93

LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA PYME, CASO: EMPRESA SERVICIOS Y TRANSPORTE ORITUCO, C.A.

Autora: Elymar Natera
Tutor: Eddie Nieves
Año: 2015

RESUMEN

El objetivo general de este estudio fue Diseñar Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. La población estuvo conformada por cincuenta y tres (53) personas de la empresa, sin tratamiento muestral. El presente estudio se enmarca en la modalidad de proyecto factible, de carácter descriptivo, de campo, de corte transversal; se usó como instrumento de recolección de información la observación directa no participante y el cuestionario de Liderazgo Multifactorial, versión corta 5X, el cual consta de dos versiones, una aplicada a los líderes y otra aplicada a los seguidores. Entre los resultados obtenidos se describió el perfil de los Directores y Gerentes de la empresa con base en la teoría del Liderazgo Transformacional de Avolio y Bass, determinándose que el estilo de liderazgo transformacional es el dominante. Se evidenció que el perfil de los Directores y Gerentes presentan características de cada uno de los diferentes estilos de liderazgo pero que (al compararlo con el modelo de liderazgo Transformacional) presenta algunas diferencias pronunciadas. Una vez analizados los resultados, se formularon los lineamientos propuestos para el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional que se detallan en el capítulo V.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, estilos de liderazgo, competencias, Pyme

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI la globalización, las nuevas aperturas económicas, nuevas alianzas, etc. se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante, a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) estas son consideradas los motores importantes de la economía por sus grandes fortalezas y la mayor identificación de sus miembros con los valores organizacionales, lo que requiere que cuenten con procesos y herramientas gerenciales que les permita responder de forma inmediata a la dinámica del cambio continuo garantizando su permanencia en el tiempo y otorgando participación al personal, sea familiar o no, con el fin de mejorar su desempeño organizacional.

Los grandes cambios que se han generados hoy día, se manifiestan en los escenarios económicos en donde los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, crece cada vez más la necesidad de comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos de cuáles deben ser las estrategias para liderarlos y qué debe saberse en pro de lograr resultados positivos.

De aquí que el interés se centra en el rol del gerente como líder y como impulsor del estilo de liderazgo que conlleve la máxima participación sin coerción por parte del empleado de tal manera que su aporte sea compensado en motivación y satisfacción de su útil labor productiva.

Sobre la base de lo anteriormente planteado, la presente investigación tiene como objetivo el Diseñar Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

El presente trabajo especial de grado está integrado por seis (06) partes o capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, denominado "El problema": se define la problemática existente, realiza de manera sistemática la formulación del mismo, presentan los objetivos generales y específicos de la investigación y además destaca su justificación e importancia.

Capítulo II, definido como "Marco teórico": en esta sección se hace referencia a los antecedentes que sustentan la investigación, del mismo modo las bases teóricas desarrolladas sobre: Definición de Liderazgo, las distintas teorías sobre liderazgo, en particular la referida al liderazgo transformacional, concepto de empresa, las Pymes, bases legales y Operacionalización de las Variables.

Capítulo III: se presenta el Marco Metodológico de la Investigación, Diseño de la Investigación, Tipo de Investigación, Nivel de la investigación, Modalidad de la investigación, Metodología utilizada, Población y Muestra, Técnica e Instrumento de Recolección de Datos, Validación y Confiabilidad del Instrumento, Procedimiento de la Investigación y Análisis e Interpretación de Resultados.

Capítulo IV: Contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación.

Capítulo V: en este capítulo se presenta la Propuesta de Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Finalmente. se presentan las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas durante el proceso de Investigación, junto con las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La generación de empleo, riqueza y bienestar de un país depende, en gran medida, de la competitividad de la gente y de sus empresas; de allí la importancia que estas últimas le presten a mejorarla para desenvolverse en mercados cada vez más abiertos y competitivos. Esta situación estará determinada, por un lado por la dotación de recursos y capacidades, susceptible de aprovechar las oportunidades de negocio presentes, y por otra parte, por la habilidad de las empresas para acumular y desarrollar nuevos recursos que les permita crear ventajas competitivas en el futuro.

La globalización ha dado paso a que se generen grandes cambios en los escenarios económicos, cambios que deben ser aprovechados por aquellos países que se han preparado para ser ellos mismos los actores de los cambios y desde luego, las empresas que están involucradas, especialmente las micros, pequeñas y medianas empresas, que representan un alto índice en la economía donde operan. Para ello se debe contar con una gerencia proactiva, visionaria creativa, innovadora que garantice productividad calidad a través de una administración adecuada de los recursos y de todos los cambios que se generen y que de alguna forma indicen en el comportamiento organizacional. De allí, la importancia de cómo debe ser ese gerente, su alcance, repercusiones y conocimientos que debe manejar.

En Venezuela, se presentan muchos escenarios, ya que existen grandes turbulencias en lo económico, político, social, cultural, educacional que demanda de una gerencia generadora de cambios, capaz de enfrentar las turbulencias con un rol, determinante en todo aquello que pueda conducir a salir airoso de dichas turbulencias.

La gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios, no puede quedarse anclada en el pasado, aplicando viejas teorías, herramientas, modelos que atentan contra la supervivencia de las organizaciones donde laboran. Hoy los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, a turbulencias, en donde las alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar nuevos mercados.

Villegas y Toro (2010) afirman que todo país, dentro del marco del desarrollo económico. debe plantear una visión de largo plazo que promueva las condiciones adecuadas para lograr el desarrollo y crecimiento económico de la región en favor del bienestar social y calidad de vida de su comunidad. Hoy en día cuándo las economías desarrolladas como Japón, Corea del Sur Malasia, Singapur, Taiwán, Hong Kong y China demuestran que parte de su crecimiento económico se debe al alto índice de pequeñas y medianas empresas (Pymes), los gobiernos de los países emergentes cambian su percepción y empiezan a tomar medidas para fortalecer este sector productivo e impulsarlo hacia un modelo de negocio más productivo y formal. (p. 94).

Márquez y Pérez (2007) por su parte afirman que las Pymes desempeñan un importante papel tanto en la economía de los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo, ya sea mediante la dinamicidad que aportan al sistema económico, su contribución al empleo y al PIB, aminorar problemas sociales, consumo y reactivación económica, generar impuestos, entre otros. En este mismo orden de ideas, Acosta, Pérez y Hernández (2009) señalan que en Venezuela el sector de las Pymes constituyen el mayor número de las firmas empresariales del país. Está caracterizado por aquellas que tienen en sus nóminas entre 01 y 100 trabajadores y que igualmente, representan una manifestación de la creatividad empresarial y de las oportunidades que ofrece la competencia, así como las ventajas de un sistema de libre mercado y competitividad con garantía de desarrollo sustentable.

Entre las diferencias competitivas de las Pymes se encuentra como factor principal el capital intelectual, entendiendo éste como el conjunto de activos intangibles de una organización que, aún cuando no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan valor o tienen el potencial de generarlo en el futuro, entre los elementos que lo componen, están el Capital organizacional, humano y relacional.

Dentro del capital organizacional, la capacidad de innovación de la empresa, puede considerarse como la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles ya que va a hacer posible la acumulación del resto de intangibles. De esta forma, los aspectos relativos a la gestión y desarrollo de esta capacidad empresarial, estarán vinculados al fomento del aprendizaje tanto individual como colectivo dentro de la organización a través de una adecuada gestión del conocimiento y de su capital humano. De allí, que las empresas ya empiezan a darse cuenta que una de las claves para el éxito se encuentra en el sistema de dirección y desarrollo del capital humano; es decir, de sus trabajadores.

En un momento determinado se puede obtener un buen resultado con base en circunstancias como un avance técnico que aumente la eficiencia de las operaciones, la aplicación de productos maduros a la satisfacción de necesidades no atendidas de mercados en expansión, o la evolución de tipos de cambio favorable a las exportaciones. Pero detrás de esas oportunidades hay siempre personas capaces de aprovecharlas o incluso, crearlas. En este marco, algunos estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La gerencia es un cargo que tiene dentro de la empresa una amplia variedad de funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. En el caso de Venezuela. la mayoría de los gerentes de las Pymes, carecen de conocimientos formales de la ciencia administrativa e imponen un liderazgo sesgado por la autonomía y la verticalidad que lejos de propiciar entre los empleados y gerentes canales efectivos de dialogo y acuerdos, llevan al establecimiento de barreras a veces obviadas por estos últimos que afectan la comunicación y trato, dando pie a rumores, críticas negativas, tensiones y estrés entre otras, consecuencias que a largo plazo inciden en el desempeño de roles de los individuos adscritos a la empresa en los diversos sectores de su organigrama.

Drucker (2004) afirma que para ser eficiente y eficaz, el gerente individual necesita desarrollarse exactamente como la empresa y la

sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades. La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos. La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Drucker (2004) señala que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente es quién determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza, en otras palabras, es quien lidera la organización.

Es necesario dotar a la organización y a las personas de buen liderazgo, comunicación, motivación, visión estratégica y coordinación, todo ello en una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de responsabilidad social. Los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antes: las exigencias que demanda el cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes, como lo es el tipo de liderazgo utilizable y lo que él involucra. El líder organizacional dispone hoy de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales, más adaptables a diferentes entornos y situaciones.

El liderazgo organizacional es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas de clase mundial, donde el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos los líderes es uno de los más escasos y valiosos.

Quienes hacen posible el éxito de toda organización es el factor humano. Las personas son quienes permiten a la empresa ser competitiva a través de sus habilidades, actitudes, responsabilidad, compromiso, innovación entre otros.

Lo anteriormente dicho, solo puede lograrse gracias a la existencia de un líder con un estilo orientado a dirigir a su equipo de trabajo a la consecución de las metas de la organización que representan y en tal sentido, el líder debe poseer la capacidad de establecer metas comunes, de indicar el camino y los métodos a seguir, de marcar los roles correspondientes a cada uno de los integrantes de la organización y de activar emocionalmente al personal para que cumplan con las metas prefijadas y sorteen los problemas que se puedan presentar.

Tener capacidad de liderar, motivar y comunicar, son factores necesarios para dirigir una empresa; sin embargo, si estas no son ejecutadas correctamente no se logrará tener una productividad en cuanto al manejo del recurso humano y a los objetivos de la misma.

Entre las diversas tipologías de liderazgo que han surgido a lo largo de la evolución histórica del término, está la del liderazgo transformacional, la cual se considera una de las más actuales y conceptualmente sólidas. Hughes, Ginnett y Curphy (2007) señalan que ésta tipología fue desarrollada por Bemard Bass en su obra seminal del año 1985 *"Leadership and performance beyond expectations"* que a su vez esta basada en la propuesta original de este tipo de liderazgo estructurada por Burns (2010) quien diseñó un modelo que propone la existencia de dos tipos de líderes no excluyentes entre sí, el transaccional y el transformacional.

El primero se enfoca en comunicar claramente a sus seguidores las tareas y funciones que deben ejecutar, identificando cuales son sus necesidades y garantizándoles la satisfacción de las mismas a través de mía adecuada ejecución de las tares y la consecución de los correspondientes objetivos. El líder transformacional por su parte, persigue inspirar a sus colaboradores para que estos se identifiquen plenamente con los intereses de la empresa, transformando sus visiones y logrando que se comprometan con la consecución de los objetivos organizacionales, a través del desarrollo de los individuos: este líder debe tener carisma que le permita influir adecuadamente sobre sus seguidores, carisma que en términos de Bass no

es nada más que la confianza que el líder logra construir a través de sus interacciones.

Al respecto, Bass y Riggio (2005) señalan que el liderazgo transformacional es un proceso en el que " .los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a mi nivel más alto de la moral y la motivación relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo." es decir, su acción está orientada a la participación y flexibilidad en la organización.

Entonces el liderazgo transformacional tiene como base fundamental cambiar a las personas y a las organizaciones, cambiar la forma de actuar precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. Este estilo de liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de obtener una nueva percepción del individuo, es un cambio radical en que el comportamiento sea congruente con sus creencias y valores para motivar la realización de cambios permanentes.

En este mismo orden de ideas se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz del gerente se requiere que éste obtenga visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello liderar el ambiente en el cual se desenvuelve a fin de tomar las decisiones más aceptadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los actores involucrados que permitirán, mediante acciones concretas. el aumento de la productividad de las personas y por ende, de la productividad organizacional.

Avolio y Bass (2004) proponen la Teoría del Liderazgo del Rango Total la cual adiciona a las dos categorías mencionadas anteriormente, la del liderazgo no transaccional o también llamada *laissez-faire,* la cual equivale a una ausencia de liderazgo. Dicha categoría hace referencia a aquellos directivos que evitan influenciar a sus subordinados, evaden sus deberes de supervisión y desconfían de sus capacidades para liderar.

El éxito de las metas de una empresa u organización es el fruto de un equipo de personas, quienes al comprender e internalizar un propósito en común pueden llegar a convertirse en grupos de trabajo, mientras que

cuando los integrantes del equipo actúan como individuos, generalmente fracasan. Ahora bien, el triunfo o fracaso de una empresa puede depender también del responsable de dirigir y controlar los equipos, así como también las formas adaptadas por él para administrarlos.

Diversas investigaciones han demostrado que los estilos de liderazgo influyen en las capacidades personales de los subordinados y consecuentemente en sus comportamientos, lo cual puede afectar no sólo su desempeño sino el comportamiento de la organización de manera amplia. De aquí que el interés se centra en el rol del gerente como líder y como impulsor del estilo de liderazgo que conlleve a la máxima participación sin coerción por parte del empleado de tal manera que su aporte sea compensado en motivación y satisfacción de su útil labor productiva.

La influencia de los estilos de liderazgo en la gerencia de una Pyme, se puede evidenciar en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A., la cual ofrece servicios de transporte de todo tipo de mercancía seca y/o refrigerada, fletes, encomiendas, traslado de personal, traslado de ganado de cualquier especie por todo el territorio nacional y/o al extranjero, compra venta de mercancía seca no perecedera y cualquier otro, de lícito comercio. En la actualidad extiende sus servicios a todas las ciudades más importantes del país a través de sus clientes destacándose entre estos: Carga de equipos y materiales industriales, personal y colectivos, empresas de ventas al detal y particulares.

Desde la constitución de la empresa se han observado en sus distintas áreas la existencia de muchos descontroles en el sistema de trabajo, lo que ha ocasionado una disminución de las utilidades frenando su crecimiento y expansión; de acuerdo a observación realizada por la investigadora en la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos de la empresa, la misma presenta una constante rotación de personal, lo que puede ser indicativo de la existencia de debilidades en el rol de liderazgo que se desarrolla en la empresa y de las estrategias para la formación de líderes.

De acuerdo con la observación realizada los gerentes y jefes de departamento, que dirigen a Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. presentan debilidades, por ejemplo, en el uso destrezas interpersonales, necesarias para desempeñar el papel de supervisor. La gerencia media no ha desarrollado acciones para garantizar a los subordinados aumentos de

sueldos o ascensos o la de influir en las decisiones de quienes ocupan puestos superiores en la escala jerárquica de la empresa. Si los trabajadores consideran que los supervisores tienen poco capacidad o poder, es probable que no se sientan entusiasmados de trabajar a sus órdenes.

Por otra parte, según información facilitada por los empleados pertenecientes a la empresa, muchos de ellos aseguran desempeñar sus labores en un clima poco favorable, situación que atribuyen a diversas causas como; la falta de delegación de responsabilidades, problemas en la asignación de tareas para el puesto desempeñado, así como poca información suministrada.

Por otra parte, se observó que algunos trabajadores se dedican a cumplir sólo con lo asignado sin dar muestras de interesarse en dar un valor agregado, identidad organizacional o compromiso con la empresa, observándose distracción constante y poca concentración.

Lo anterior se origina en una de las consecuencias negativas de la aplicación de la actual Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) conocida como "presentismo laboral". Esta condición según Primicias (2013) significa la generación de empleos poco productivos con puestos de trabajo ocupados (innecesariamente) y que por las múltiples dificultades impuestas por la LOTTT al patrón, le imposibilita de prescindir de los servicios de un empleado.

El otro gran problema a que se enfrenta Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. generado por la LOTTT es el incremento del ausentismo laboral, el cual, según Alta Gerencia (2015) se deriva de un régimen de inamovilidad absoluta que viene siendo prorrogado desde hace una década.

Para paliar ésta situación, la empresa ha implantado los pagos de asistencia perfecta, los cuales han sido relativamente efectivos lo cual es consistente con lo expresado por Actualidad Laboral (2014), quien afirma que estos pagos surgieron como una alternativa de las empresas para combatir unos de los efectos negativos de la LOTTT, la cual prohíbe explícitamente el despido de trabajadores salvo razones justificadas, las cuales, en la práctica, son difíciles o imposibles de obtener ya que requieren la autorización (calificación) de los organismos gubernamentales, entre otros.

Por otra parte, existen deficiencias en la comunicación líder-subordinado lo cual impide que las nuevas ideas y propuestas de los subordinados sean escuchadas, debatidas, ampliadas o mejoradas. Esta realidad, propicia entre sus trabajadores el malestar y débiles canales de comunicación. algunos de ellos ven frustradas sus expectativas o aspiraciones de desarrollo en la empresa, dentro de los cargos que ocupan y lo alejan del objetivo y fundamento laboral de la empresa, incidiendo notoriamente en su desarrollo.

El liderazgo es caracterizado por jefes que se distancian emocionalmente de sus empleados, permanecen a puertas cerradas antes que lidiando con su equipo de trabajo. Si bien esos líderes asisten a reuniones y a otras funciones a las que están obligados por su cargo, prefieren quedarse haciendo funciones de oficina, y cuando resulta posible, todos los asuntos con el personal es delegado o remitido a la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos de la empresa para que lo resuelva. Por otra parte, la aplicación del mismo estilo en todos los trabajadores o la utilización del mismo estilo en todas las situaciones resulta inapropiado ya que todas las personas son diferentes y una misma persona va necesitando diferente estilo de liderazgo a medida que su ciclo en la empresa va cambiando.

El gerente debe afrontar los nuevos retos y probar con técnicas que involucren al personal, formando una gran familia o equipo de trabajo. Esta es la manera de crear nuevos y verdaderos líderes. Estas técnicas permiten que se rompan los paradigmas tales como aquel en que los empleados de rango menor nunca tienen la oportunidad de comunicarse o intercambiar ideas con el gerente, por las múltiples ocupaciones que éstos tienen. Por otra parte, como una de las funciones del gerente es supervisar y coordinar el trabajo, además de otras funciones específicas del cargo, se olvidan de detalles tan importantes como delegar funciones en otras personas capacitadas, con lo que no contribuye a crear un clima de confianza.

Los supervisores que no están capacitados en su rol de líderes son los que causan el mayor daño a las relaciones con los empleados. Al negarse a brindar evaluaciones francas, rigurosas, sobre el desempeño de cada subordinado ofrecen a todos el mismo elogio o evaluación positiva, sin embargo, aunque algunos empleados pueden calificar estos gestos de amable o justo, en realidad se trata de debilidad en el ejercicio del liderazgo gerencial, y cuando se trata de crear una empresa próspera donde las

personas tengan la posibilidad de crecer y tener éxito, esa debilidad es peligrosa.

Todo ello conduce a la adopción de una nueva forma de dirigir y liderar. La tendencia actual implica un estilo de liderazgo que resulte más efectivo, que transforme la situación actual, promoviendo el aumento de la productividad de las personas y por ende, de la organización. Éstas son las necesidades que actualmente existen para llegar a diseñar lineamientos que las satisfagan. Los gerentes y directores de la Empresa que hoy forman el ápice de la pirámide serán mejores líderes formando equipo con sus empleados, ya no estarán solos la eficiencia y efectividad de los trabajadores aumentará y la organización estará cada vez más cerca de la excelencia.

Partiendo de lo anteriormente planteado; la presente investigación tiene como objetivo eldiseñar Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Sobre la base de estas ideas, surgen las interrogantes de investigación:

¿Cómo se pueden desarrollar competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.?

¿Cuál es el estilo de liderazgo existente en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.?

¿Qué aspectos del estilo de liderazgo actual de la Empresa Servicios y Transporte Orituco C.A. se podrán comparar con el perfil del líder transformacional?

¿Los Lineamientos podrían desarrollar las competencias de liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio?

Para obtener una respuesta al problema formulado se presentan los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estilo de liderazgo existente en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

2. Comparar el estilo de liderazgo actual de la Empresa con el perfil del líder transformacional.

3 Formular una serie de lineamientos para el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio en atención a las necesidades y según las dimensiones evaluadas.

Justificación de la Investigación.

Cada vez más las Pymes necesitan de un manejo más profesional y de la mejor utilización de todos los recursos gerenciales y tecnológicos disponibles, para poder sobrevivir y prosperar. Dicho manejo requieren de profesionales integrales que desarrollen competencias específicas, para poder influir positivamente en las personas a su cargo para que estas lleven a cabo voluntaria y oportunamente las acciones necesarias y suficientes, para poder alcanzar los resultados planificados por la institución, generando al mismo tiempo, satisfacción por la labor realizada.

El éxito de las empresas radica en el sistema de dirección y desarrollo del capital humano; es decir, de sus trabajadores, por la cual es necesario dotar a la organización y a las personas de competencias de liderazgo, comunicación motivación, visión estratégica y coordinación, todo ello en una cultura de colaboración y aprendizaje.

Desde el punto de vista académico, los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada se constituirán en un antecedente bibliográfico para otros investigadores que a futuro puedan estar interesados en profundizar sobre la misma temática o sirva de base para un estudio determinado de una situación problemática enmarcada dentro del liderazgo gerencial.

Alcance

La realización de la investigación se encuentra delimitada por su propio objeto de estudio, a la consideración de una situación problema en específico, constituida por el Diseño de Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la empresa Servicios y Transporte Orituco C.A. En este contexto el abordaje de la temática indicada se ciñe igualmente a una delimitación geográfica o territorial. constituida por el análisis del problema, que se ubica en las instalaciones de La Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A., situada en la carretera nacional Maturín vía caripito casa Nro. S/N sector costo arriba Estado Monagas.Temporalmente abarca el lapso comprendido desde diciembre de 2014 hasta abril de 2015.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Dentro de toda investigación existe una parte de antecedentes y de bases teóricas donde se consultan e investigan términos y temas utilizados como guía para el desarrollo del mismo, todos ellos son la partida para que una investigación sea factible; es por ello que a continuación se hace referencia a los siguientes:

1.-Título	El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización.
Autor	Angela Santoro
Tutor	Elizabeth Martínez
Para optar al grado de	Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
Institución	Universidad Católica Andrés Bello
Fecha	Caracas, Febrero 2006
Resumen	Esta investigación realizó con la finalidad de estudiar el liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura organizacional de la empresa, con el fin último de sugerir estrategias y políticas de implantación que favorezcan al logro de los objetivos individuales y organizacionales. Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en las empresas familiares, considerando los resultados de los empleados no familiares, es el estilo afiliativo-participativo. Este antecedente se consideró relevante porque permitió indagar sobre los procesos de liderazgo y gestión de las empresas familiares, y por extensión, de las Pymes.

2.-Título	El estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto estado Lara
Autor	Ramona Cecilia Morales Pérez
Tutor	Solferina Unda
Para optar al grado de	Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención Empresarial
Institución	Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"
Fecha	Barquisimeto, Mayo 2009
Resumen	Este trabajo buscó busca determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad en las empresas de alimentos y bebidas, en el sector manufacturero Barquisimeto Estado Lara. Se concluyó que el estilo de liderazgo predominante es el democrático y los factores que tienen mayor incidencia sobre la productividad son los humanos tomando en consideración la contextualidad de las competencias humanas para agregar valor al trabajo productivo. Este antecedente se considera importante porque profundizó el conocimiento sobre las diferentes teorías de liderazgo, que forman parte del marco teórico de la presente investigación.

3.-Título	Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los diligentes gremiales empresariales
Autor	Aimeé Quintero Castillo Johanna Rojas Gruner
Tutor	Rocío Guijarro
Para optar al grado de	Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo)
Institución	Universidad Católica Andrés Bello
Fecha	Caracas, Octubre 2009
Resumen	Esta investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en los diligentes gremiales empresariales, representantes de los diversos sectores económicos afiliados a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS). Los análisis de la investigación establecieron una relación positiva entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas, se consideró importante seguir estudiando los estilos de liderazgos presentes en la unidad de análisis seleccionada con la

	finalidad de ofrecer conocimientos que contribuyan y agreguen valor en el campo de los estudios sobre liderazgo y las variables morales o éticas con las que se relacionan. Se considera relevante porque posibilitó comprender los elementos que conforman la operacionalización de variables del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cual es el instrumento a aplicar para determinar el estilo de liderazgo predominante en la gerencia de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

4.-Título	Acciones para la conformación de redes empresariales en las Pymes del sector confección del Municipio Barinas, Estado Barinas, año 2011
Autor	María Uviedo
Tutor	Carlos Briceño
Para optar al grado de	Magíster Scientiarum en Administración, Mención: Gerencial General.
Institución	Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"
Fecha	Barinas, Noviembre 2011
Resumen	El presente trabajo tuvo como objetivo determinar acciones para la conformación de redes empresariales en las Pymes del sector confección "del Municipio Barinas. Estado Barinas.Los resultados obtenidos evidenciaron que las Pymes en el ámbito gerencial y organizacional presentan debilidades. Este antecedente se considera importante porque permitió profundizar el conocimiento sobre las Pymes y las bases legales de las mismas, las cuales forman parte del marco teórico de la presente investigación.

5.-Título	Análisis de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del sector transporte, ubicadas en el estado Lara.
Autor	Angela Bonilla.
Tutor	José Luis Rodríguez
Para optar al grado de	Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención Empresarial
Institución	Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"

Fecha	Barquisimeto, Octubre 2012
Resumen	Esta investigación tuvo como propósito analizar la Gerencia Participativa en el Proceso de Torna de Decisiones de las PyMEs familiares del Sector Transporte ubicadas en el Estado Lara. Entre los resultados obtenidos, se evidenció que la autoridad de las empresas familiares del sector transporte es mayormente centralizada, debido a que es muy baja la delegación de dicha autoridad por parte de los gerentes hacia los subordinados, así como la escasa participación activa de estos últimos en el proceso de toma de decisiones, por lo que existe muy poca satisfacción de las expectativas del grupo de trabajo, escasa motivación de los subordinados con respecto a los planes afectando los resultados de la organización. Este antecedente se considera importante porque permitió ahondar en el conocimiento sobre las Pymes del sector transporte y las bases legales de las mismas las cuales forman parte del marco teórico de la presente investigación.

Antecedentes de la Empresa

La Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A., ubicada en la carretera nacional Maturín vía caripito casa Nro. S/N, sector costo arriba, Estado Monagas, se fundó el 13 de Marzo del 2007 como una oportunidad de agregar calidad a la industrial del transporte Venezolano. Tiene como su principal fin el transporte de todo tipo de mercancía seca y/o refrigerada, fletes, encomiendas, traslado de personal, traslado de ganado de cualquier especie por todo el territorio nacional y/o al extranjero, compra venta de mercancía seca no perecedera y cualquier otro, de lícito comercio. En la actualidad extiende sus servicios a todas las ciudades más importantes del país a través de sus clientes, destacándose entre estos: Carga de equipos y materiales industriales, personal y colectivos, empresas de ventas al detal y particulares.

La empresa ha tenido un crecimiento satisfactorio debido al empeño, la constancia y el compromiso de todas las personas que la integran. En todo momento mediante ejemplo de conducta y solidaridad, se consigue agregar valor aguas abajo del sistema organizativo, promoviéndose el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia sobre los activos que sus clientes colocan

bajo su responsabilidad. "Transporte y Servicios Orituco, C.A" fue concebido para contribuir con el crecimiento económico de la nación, mediante la mejora continua de un sistema que brinde herramientas para permitir a nuestros industriales movilizar sus activos de la forma más segura efectiva y eficaz.

Misión

Ser una empresa que renta maquinaria para facilitar el traslado de equipos y materiales industriales vía terrestre, donde se garantice en todo momento la seguridad de la carga y el respeto a los tiempos de entrega; manteniendo la mejora continua de nuestro servicio de transporte con sentido de pertenecía sobre los activos de nuestros clientes.

Visión

Transformarnos en una empresa versátil que ofrezca un servicio que permita trasladar cualquier tipo de activo vía terrestre, dentro y fuera del territorio nacional.

Politica SIHO

Es Política de Servicios y Transporte Orituco, C.A. Proveer condiciones de trabajo seguras, limpias e higiénicas en el desarrollo de sus operaciones, así como el establecimiento de procedimientos, normas de seguridad higiene y ambiente, con el fin de prevenir lesiones y/o enfermedades ocupacionales al trabajador, respetar el medio ambiente y ofrecer a sus clientes un servicio y/o producto de óptima calidad. Para ello es responsabilidad de todos el hacer valer y respetar todas las normas y procedimientos de esta empresa.

La Junta Directiva de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. esta conformada por dos accionistas, una Gerencia General, una Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos y una Gerencia de Operaciones que son las que dirigen la organización ya que es una empresa familiar.

Bases Teóricas

Lineamientos

Arrieta (2010) los define como el documento que describe las etapas, fases y pautas para desarrollar una actividad o propósito que deriva de un ordenamiento de mayor jerarquía, cuyo propósito es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u alcanzar un objetivo.

Arrieta (2010) señala las siguientes características de los lineamientos:

- Son normas de carácter técnico y normativo que procuran la alineación estratégica.
- Establecen pautas metodológicas y prioridades.
- Procuran uniformar criterios para la acción.
- Orientan y direccionan las prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones.
- Los alcances de un lineamiento son más restringidos que los de una política.

Definición de Liderazgo

No existe una definición universal de liderazgo, sin embargo para el efecto se mencionan los aportes de algunos autores cuyas investigaciones han estado orientadas a estudio de dicho tema:

Según Lussier y Achua (2005) "es el proceso de Influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio"

Para Robbins (2009) "es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas"

Según Hay Group (2009) se conoce como Liderazgo a esa habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo y así crear sinergias entre las personas que lo componen. (p. 2).

Como se puede apreciar en las definiciones de Liderazgo, existen elementos fundamentales que son la influencia y logro de objetivos; de esta manera se evidencia la importancia de un Líder en una organización para una administración sólida con una eficacia óptima, sin embargo la naturaleza del liderazgo requiere una combinación de rasgos, actitudes y habilidades que demuestran la conducta de un Líder; esto genera diferencias y se crean una diversidad de Estilos de Liderazgo, los mismos que, según Newstrom (2007), son el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados.

Dado que el Liderazgo como tal es un fenómeno complejo, para poder abordarlo y analizar más los diferentes estilos de Liderazgo; se exponen algunas de las principales teorías tomadas de algunos autores desde diferentes enfoques: Enfoques Conductuales, Enfoques Contingentes, y otros Enfoques Contemporáneos dentro de los cuales se menciona al Liderazgo Carismático Liderazgo Transformacional entre otros.

Teorías basadas en las Características

Las teorías basadas en las características del Liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al enfocarse en las cualidades y características de personalidad sociales, físicas o intelectuales. Esta teoría es producto de las primeras etapas de investigación acerca del Liderazgo.

Según Robbins (2009) el análisis de estas características con el fin de encontrar el liderazgo eficaz, dieron como resultado algunos caminos sin salida ya que diferentes estudios realizados identificaron casi 80 rasgos del Liderazgo, lo que generó confusión en el tema puesto que aparte de ser numerosas, estas características particulares que se habían encontrado variaban mucho de un estudio a otro. (p. 387). Sin embargo, diferentes Investigadores organizaron estas características en un grupo de cinco grandes dimensiones básicas que subyacen a todas las demás; esto se lo conoce como el Modelo de personalidad de los Cinco Grandes y según los

estudios realizados está estrechamente ligado con el desempeño en el trabajo. Estas dimensiones, según Robbins (2009) son las siguientes:

- Extroversión: describe a las personas sociables, gregarias y asertivas.
- Adaptabilidad: describe a una persona muy adaptable, cooperativa, cálida y confiada que acepta los puntos de vista de los demás.
- Meticulosidad: esta dimensión describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizada.
- Estabilidad Emocional: describe a las personas que saben manejar la tensión que son tranquilas, seguras, positivas con confianza en sí mismas.
- Apertura a las experiencias: esta dimensión caracteriza a las personas creativas, de imaginación, sensibilidad y curiosidad. p 109

Robbins (2009) señala que el resultado de los estudios de estas teorías de las características del Liderazgo conduce a dos conclusiones:

1) Las características pueden predecir el Liderazgo.
2) Las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia del Liderazgo más no para distinguir entre líderes eficaces y los ineficaces. (p. 388)

Teorías Conductistas basadas en el Comportamiento

En la interminable búsqueda por encontrar líderes eficaces y un mejor estilo de liderazgo en toda situación, las investigaciones dirigen sus estudios a los comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los que no lo son. De esta manera estas teorías sugieren un enfoque conductista del liderazgo, ya que a diferencia de la teoría basada en las características que da por sentado que el Líder nace no se hace, estas teorías basan sus estudios en comportamientos específicos que se identifican en los Líderes y podrían enseñarse. Para el análisis de este enfoque, se revisan algunas teorías conductistas del Liderazgo:

Kurt Lewin, citado porFranklin y Krieger (2011) hace referencia a tres estilos de liderazgo:

a) Autocrático: Autoritario, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones.

b) Liberal: Deja hacer es permisivo, delega.

c) Democrático: Fija objetivos, es participativo, orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta. (p. 299)

Estudios de la Universidad de Michigan.

Lussier y Achua (2005) afirman que estos estudios, al igual que los de la Universidad de Ohio, tuvieron como propósito identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionados con la eficacia de su desempeño. Este enfoque identifica dos dimensiones de comportamiento asociado a los líderes:

a) Orientado al empleado. Este tipo de liderazgo da gran importancia a las relaciones interpersonales, a las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales. Es un liderazgo de apoyo y facilidades para la interacción.

b) Orientado al trabajo. Este estilo hace hincapié en el cumplimiento de las metas y la facilitación del trabajo. El Líder asume su responsabilidad de hacer su trabajo en función de los estándares y dirige de cerca a sus subordinados en el que deben hacer y como lo deben hacer.(p. 67)

Estudios de la Universidad de Ohio State.

El propósito de este estudio fue medir la percepción de los seguidores respecto al comportamiento de los líderes y los resultados identificaron dos dimensiones de comportamiento:

a) Estructuración: Este estilo se centra en hacer que se cumpla la tarea, el líder formula planes, asigna tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas, fija metas, monitorea procesos y controla resultados formulando planes, asignando tareas.

b) Consideración: se interesa por las necesidades humanas de su personal, las relaciones de trabajo están basadas en la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados; el Líder busca generar un adecuado ambiente.

Teoría de la Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton.

Lussier y Achua (2005) señalan que ésta teoría incluye las aportaciones de las investigaciones de las Universidades de Michigan y Ohio, ya que combina las dos dimensiones: preocupación por las personas y la preocupación por la producción en una tabla de doble entrada con una escala de medición del 1 al 9 con 81 posibilidades de combinación; sin embargo a rejilla del Liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo:

a) Empobrecido (1,1).- Se interesa poco por la producción y la gente, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, poco compromiso y poca orientación a los logros.

b) Autoridad y Obediencia (9,1).- muestra gran interés por la producción y poco interés por las personas, se concentra el logro de los objetivos y los empleados solo ejecutan órdenes.

c) Tipo Club Campestre (1,9).- tiene alto interés por la gente y bajo en la producción, se esfuerza por mantener un ambiente amigable sin considerar la producción.

d) Medio Camino (5,5).- mantiene un interés equilibrado entre la producción y las personas, el líder se esfuerza por mantener un desempeño y una moral satisfactoria.

e) Líder de Equipo (9,9).- muestra gran interés por la producción y la gente, se esfuerza por lograr el desempeño y los resultados así como la satisfacción máxima de los empleados. Según Blake, Mouton y McCanse, citados por Lussier y Achua (2005), señalan que en general este es el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones. (p. 71)

Teorías basadas en la Contingencia

Si bien las teorías basadas en las características o el comportamiento han sido útiles para identificar algunas dimensiones deseables del Liderazgo, la predicción del éxito de este es más complejo ya que las influencias situacionales exponen la necesidad de los líderes de cuando usar un determinado estilo. Para esto se han desarrollado diversos modelos que expliquen este enfoque, el cual sostiene que el estilo y la eficacia del liderazgo dependen de las peculiaridades de la situación. Para el análisis se examinan las teorías más relevantes basadas en la contingencia:

Modelo de contingencia de Fiedler

Newstrom (2007) afirma que el primer modelo de contingencia desarrollado por Fred Fiedler, quien sugiere que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste; es decir que a medida que la situación varíe también variarán los requisitos del liderazgo. Fiedler identificó tres variables de contingencia que definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo:

a) Relaciones líder-miembro.- están determinadas por el grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder y es aceptado.

b) Estructura de la tarea.- grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto.

c) Poder del puesto del líder.- describe el poder organizacional que corresponde al puesto que ocupa el líder; es decir la influencia que tiene sobre las variables de poder como contratación, disciplina, ascensos, etc.

La relación entre estas variables expresa las siguientes conclusiones:

- En situaciones altamente no estructuradas la estructura y control del líder permiten la remoción de la ambigüedad y ansiedad indeseables que resultan de ellas, por lo que los empleados y ansiedad que resultan de ellas.

- En situaciones en que la tarea es ampliamente rutinaria y el líder

tiene buenas relaciones con los empleados, pueden percibir su orientación hacia la tarea como un apoyo para su desempeño laboral.

- Las restantes situaciones intermedias requieren que se establezcan mejores relaciones líder miembro, así que un líder orientado hacia los empleados, más considerado es más eficaz. (p. 168)

Teoría Situacional de Hersey y Blanchard

El modelo de liderazgo situacional (o ciclo de vida), desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se centra en los seguidores y sostiene que el factor más importante que afecta al estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de sus subordinados. Para Robbins (2009), este énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder.

Esta teoría identifica cuatro comportamientos específicos del líder, en donde el comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor:

a) Seguidor incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas.
b) Seguidor incapaz pero dispuesto a realizar la tarea el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad y mucha orientación a la relación para que el seguidor comprenda los deseos del líder.
c) Seguidor capaz y no está dispuesto, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo.
d) Seguidor tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho. (p. 396)

Teoría ruta-meta

Esta teoría sostiene que es el trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o asegurarse de que estas sean compatibles con los objetivos generales del

grupo. De esta manera los líderes eficaces aclaran la ruta de sus seguidores hacia el logro de sus metas de trabajo y lo hacen más fácil. El modelo ruta-meta identifica cuatro comportamientos de los líderes:

a) Directivo.- el líder es claro en las especificaciones y hace saber a sus seguidores lo que espera de ellos, programa el trabajo y sus estándares.
b) Apoyador.- el líder es amistoso y demuestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados. Crea un buen ambiente de trabajo.
c) Orientado al logro.- el líder establece altas expectativas para los empleados, les expresa confianza en su capacidad de alcanzar las metas difíciles y modela la conducta deseada. d) Participativo.- el líder consulta a sus seguidores y los invita a plantear comentarios y sugerencias sobre la toma de decisiones.

Se identifican también dos factores de contingencia que influyen en la relación liderazgo-comportamiento-resultados y que deben ser analizados con sus respectivas variables:

1) Ambiente de Trabajo:
- Estructura de la Tarea
- Sistema de autoridad formal
- Grupo de Trabajo

2) Características Personales de los empleados:
- Situación de Control
- Experiencia
- Aptitud percibida

Teorías Contemporáneas

En el último tiempo se han presentado cambios geopolíticos, sociales y económicos importantes, por lo tanto el ambiente de trabajo actual es más turbulento incierto y competitivo, lo que obliga a las organizaciones a generar nuevas situaciones y transformarse para prosperar.

Según Vielmetter, citado por Hay Group (2014)

> *"Las tendencias de cambio apuntan a que la próxima generación de líderes necesitará desarrollar el pensamiento estratégico y conceptual, tendrá que demostrar una elevada integridad y apertura intelectual, pero también nuevas formas de generar lealtad entre los colaboradores". "Para prosperar en el futuro los líderes tendrán que hacerse más hábiles y adaptables guiando a las organizaciones hacia una revolución en sus culturas, estructuras, sistemas y procesos."*

Bajo esta perspectiva, las teorías tradicionales de liderazgo ignoran ciertas características contextuales como la capacidad del líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales y conseguir efectos extraordinarios de sus seguidores a través de la construcción de confianza, compromiso, emoción, energía y entusiasmo. Continuando con la enumeración de teorías del liderazgo, se menciona un nuevo grupo en las cuales se expone como tema común a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos.

Liderazgo Carismático

Según Max Weber, citado por Robbins (Ob.cit) la palabra carisma se define como *"cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen a parte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades sobrenaturales, súper humanos o, al menos poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan, es tratado como líder"* (p. 414).

De acuerdo a lo expuesto en la definición, el carisma es una forma de influencia que no se basa en los sistemas de autoridad tradicionales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder posee un don o cualidades sobrenaturales· lo que genera un compromiso en los seguidores y produce mejores resultados. Esto se evidencia en un proceso sugerido de cuatro etapas:

1. Comienza con la articulación de una visión atractiva que propone un futuro mejor, lo que da a los seguidores un sentido de continuidad;
2. Una vez establecida la visión el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán

lo que mejora su autoestima.

3. Después el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo para que sus seguidores lo imiten.
4 Por último el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional que es percibido por sus seguidores como valentía y convicción en la visión; esto permite que los seguidores capten las emociones que el líder les envía.

El liderazgo carismático es un paradigma complejo por su naturaleza poco racional y sus efectos en los seguidores, ya que si bien los líderes carismáticos pueden conseguir que los resultados se cumplan con compromiso y entrega; también se debe considerar el surgimiento de otros efectos psicológicos y de comportamiento como la devoción, la abnegación, la obediencia y la fidelidad incondicional; lo que crea un vínculo muy emocional con sus seguidores y de esta manera el líder puede usar este poder fundado en las relaciones para sus intereses personales.

Liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos; estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza de los seguidores ya que solo por este medio puede crear en ellos un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión. De acuerdo con Lussier y Achua (Ob.cit), el liderazgo transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. (p. 356). De acuerdo con Robbins (Ob.cit) las características de los líderes transformacionales son:

- Influencia idealizada: proporciona visión y sentido de la misión transmite orgullo, gana respeto y confianza.

- Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

- Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

- Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora. (p. 419)

Liderazgo Estratégico

Para Lussier y Achua (Ob.cit), el liderazgo estratégico es *"el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales."* (p. 374).

El líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y su ejecución tanto para el corto como el mediano y largo plazo y poder vincularlos a través del siguiente proceso general:

1 Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en un plazo específicos.

2 Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar.

3 Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión.

Franklin y Krieger (2011) señalan que algunas de las dimensiones que se consideran en el liderazgo estratégico son:

- Tener una visión holística de la situación involucrando distintos puntos de vista y perspectivas.
- Poner en marcha el proceso de cambio, involucrando a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
- Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, a través de toda la información disponible.
- Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser.

- Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros.
- Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo y conseguir que respalden el cambio.
- Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores.
- Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- Conformar los equipos de la organización, integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.
- Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
- Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido. (p. 311).

Liderazgo Contemporáneo

Hasta este punto se han cubierto algunos conceptos y las teorías más importantes y tradicionales con respecto al liderazgo, sin embargo a continuación se exponen algunos enfoques y dimensiones contemporáneas con respecto al liderazgo.

Goleman (2004) en una investigación que realizó en cerca de 200 empresas, descubrió que si bien las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo como la inteligencia, tenacidad, determinación y la visión son necesarias para el éxito, en realidad son insuficientes; porque los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional que incluye autoconciencia autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Estos estudios sugieren que a pesar de que existan diferentes estilos personales de liderazgo, los líderes más eficaces son iguales de una manera crucial; todos ellos tienen un alto grado de Inteligencia Emocional, esto no quiere decir que las habilidades de inteligencia y técnicas no sean

importantes pero son "capacidades de umbral", es decir que son requisitos de nivel de entrada en los puestos ejecutivos. Bajo este enfoque la inteligencia emocional se convierte en la habilidad más importante en el liderazgo porque sin ella una persona puede tener la mejor formación en el mundo una mente incisiva y analítica y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder.

Kotter (2005) propone que la gestión y el liderazgo son diferentes pero complementariasy que en un mundo cambiante, uno no puede funcionar sin el otro. El liderazgo no es algo místico y misterioso; no tiene nada que ver con tener "carisma" u otros rasgos de personalidad exóticos, no es la provincia de unos pocos elegidos y tampoco es necesariamente mejor que el liderazgo de gestión o un reemplazo.

La gestión es sobre cómo lidiar la complejidad, sin una buena gestión las empresas complejas tienden a convertirse en caóticas en formas que amenazan su propia existencia. La buena gestión aporta un grado de orden y coherencia a la calidad y la rentabilidad de los productos. El liderazgo y la gestión tienen su propia función y actividades características. Ambas cosas son necesarias para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil. Es por eso que el liderazgo se ha vuelto tan importante ya que trata de hacer frente al cambio. Sin embargo, al tiempo que las empresas mejoran su capacidad de liderar, deben recordar que el verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una sólida administración y utilizar cada uno para equilibrar al otro; ya que de otra manera un liderazgo fuerte con una gestión débil no es lo mejor y a veces puede ser peor a la inversa.

Por supuesto, no todos pueden ser buenos tanto en dirección y gestión, algunas personas tienen la capacidad de convertirse en excelentes gerentes pero no líderes fuertes; otros por el contrario tienen gran potencial de liderazgo pero grandes dificultades para convertirse en gerentes fuertes. Las empresas inteligentes deben valorar los dos tipos de personas y trabajar para hacer de ellos parte del equipo. La conclusión es que haciendo lo que se hizo ayer, o hacerlo un 5% mejor, ya no es suficiente para el éxito. Los principales cambios son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno; y por esta razón hay que recordar que más cambios siempre exigen un mayor liderazgo.

Teoría sobre el liderazgo transformacional y transaccional

Lo que se sabe acerca de las características del líder, del seguidor y de la situación que están asociadas con los líderes carismáticos o transformacionales proviene de la investigación realizada por Bass, citado por Cuadrado, Molero y Navas (2012) conocida como la teoría del liderazgo transformacional y transaccional.

El liderazgo transformacional es donde el líder guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes los siguen. Por otro lado el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas.

Palomo (2012) define el liderazgo transformacional como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir que los colaboradores consigan más de lo que esperan conseguir por ellos mismos, ante de ser liderados.

Por otro lado el líder transformacional se destaca por diversas características que son esenciales en toda organización. Palomo (2012) las desarrolla de la siguiente manera:

- Creatividad: La creatividad es un elemento clave del líder transformacional; los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.

- Interactividad: Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.

- Visión: Un líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaborados además dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.

- Conocer el Empowerment: Consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas-acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes internos y externos. Si no existiesen líderes

que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.

- Pasión: El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas.

- Ética. Los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones. han de ser muy elevados especialmente cuando repercute en las personas.

- Prestigio: La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y crear confianza a sus colaboradores.

- Orientación hacia las personas: considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúan en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de los colaboradores: Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.

El liderazgo transformacional está formado por cuatro factores según Bass y Avolio citado por Cuadrado, Molero y Navas (2012) que son carisma o influencia idealizada, que se traduce en la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores; inspiración o motivación inspiracional, que es la capacidad del líder de comunicar su visión; estimulación intelectual, en donde el líder tiene la capacidad de hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora y, consideración individualizada que es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Por otro lado el liderazgo transaccional comprende dos factores: la recompensa contingente, siendo esta la capacidad de los líderes de

recompensar a los subordinados por la labor hecha efectivamente, y la dirección por excepción, que es cuando los líderes intervienen en el caso en donde una situación va mal, y por ello reprimen o castigan a los subordinados. Sin embargo, el liderazgo transaccional y transformacional no debería ser visto como métodos opuestos para lograr que se hagan las cosas. Para Robbins (Ob.cit) el liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional, ya que produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados, que van más allá de lo que ocurría con un enfoque transaccional solamente.

Es de resaltar que Nielsen, Randall, Yarker y Brenner (2008) señalan que el líder transformacional busca enfocarse en tener un estilo creativo y visionario para lograr inspirar a sus trabajadores ya que permite que ellos enfoquen todos sus intereses en obtener un objetivo común para la organización. El compromiso que cada persona adquiere dentro de la organización permite que todos, líderes y subordinados, transciendan de sus propios intereses y busquen la mejora continua del grupo.

Para Bass (1985) el líder transformacional inspira a los seguidores a alcanzar más de lo esperado, a ampliar más los intereses, dedica atención personalizada a cada seguidor en el grupo, defiende la necesidad del cambio, crea nuevas visiones, da satisfacción con las decisiones tomadas manteniendo un sano clima social, despertando el esfuerzo extra y logrando participación armónica para el logro de lo programado.

Otro factor importante, según Nielsen y otros (2008) es que los líderes transformacionales logran tener la habilidad de tener una visión clara del futuro, por lo tanto, pueden hacer que las personas trabajen fuertemente, colectivamente hacia esa imagen del futuro. Cuando los lideres logran tener una visión de lo que podría pasar en un tiempo lejano, son capaces de visualizar posibles problemas, crisis o conflictos y de esta manera pueden determinar cómo lograrán pasar por la crisis sin fracasar y cómo salir de la crisis encontrando nuevas oportunidades de mercado.

También en el mismo trabajo Bass (citado en Nielsen y Munir 2009) menciona cuatro conceptos que componen el liderazgo transformacional. En primer lugar, la influencia idealizada o carisma que es cuando el líder debe actuar como un modelo a seguir y por lo tanto debe inspirar a sus trabajadores a actuar de la mejor forma. El segundo es la motivación inspiracional, que señala el líder formula una visión clara y atractiva para que

todos la sigan. El tercero es la estimulación intelectual, que es cuando el líder debe lograr que su personal sea capaz de tomar sus propias decisiones, que sean creativos e innovadores y el cuarto la consideración particularizada, que es cuando el líder debe actuar como un mentor o entrenador.

De acuerdo con Bass (1985), el líder transformador motiva a los demás para que hagan más de los que se espera hacer originalmente, porque aumentan la apreciación de la importancia y el valor de las tareas; hacen ir más allá de los intereses personales para el bien del equipo o la organización y porque eleva el nivel de necesidades a las de ordenes más altos. Adicionalmente es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes, el carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores), estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

En sus postulados teóricos, Bass (1985) afirma que el liderazgo transformacional aparece frecuentemente en modernas organizaciones industriales, sociales y militares. La evidencia histórica demuestra que las empresas grandes y complejas son más proclives a la aparición y desarrollo de líderes transformacionales. En estas organizaciones, los directivos que interactúan dentro de una estructura organizativa compleja, tienen más probabilidad de tener una baja capacidad imaginativa o poca habilidad para visualizar nuevos propósitos y/o nuevas metas. En este contexto el líder transformacional tiene más posibilidades de surgir y cambiar el rumbo de la organización.

Una constante en el líder transformacional, es el hecho de que no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiado a este fin, transforma las aspiraciones, ideales las innovaciones, los valores de sus seguidores. Hace esta transformación, o bien en sentido ascendente elevando el punto de mira de sus seguidores, movilizando sus necesidades de orden superior (necesidades de superación, de competencia, de logro, de saber, de propia estima, de servicio a los demás) o bien despertando sus necesidades de orden inferior, deseos de revancha y/o de violencia. De este modo los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollo de grupos y organizaciones. Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los

seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses de logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo, con Avolio y Bass (2004) tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, considerados en este estudio como dimensiones, referidas a influencia idealizada, inspiración, estimulo intelectual y consideración individualizada las cuales son definidas a continuación.

Dimensiones del liderazgo transformacional

Avolio y Bass (2004) explican que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, y por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

Estimulación intelectual

Según Avolio y Bass (Ob.cit.) se refiere al formato del cuestionamiento en la manera tradicional de hacer las cosas involucrando la importancia respecto a la obtención de los ciertos resultados. La estimulación intelectual puede lograrse comunicando una visión de mayor efectividad en la organización, así mismo esta estimulación se refleja en la congruencia entre las necesidades individuales de los seguidores y los valores intrínsecos de la organización, y el intenso de que los seguidores enfoquen los viejos problemas de manera novedosa. Los seguidores entonces son animados a cuestionar sus propias creencias y valores en consecuencia aprenden a percibir y resolver problemas de manera creativa e innovadora.

Los líderes se transforman en agentes de cambio hasta el punto de que ellos pueden discernir, comprender, conceptualizar y articular a sus seguidores a analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. El líder transformacional permitirá enfrentar un mayor grado de cambio, no solo a nivel de desempeño, lo cual puede lograrse eficientemente sino con un cambio revolucionario a nivel de actitudes, creencias, valores y maduración de las necesidades.

El éxito del liderazgo transformacional puede ser medido por el logro de metas y la productividad, como por el grado en que los seguidores desarrollan plenamente sus potencialidades y llegan a una especie de auto liderazgo. Más aun resultan seguidores capaces de auto realizarse más proactivos, dispuestos a tomar sus responsabilidades y hacer un esfuerzo extra por sus acciones. Avolio y Bass (Ob.cit.) indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006) agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, llevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

Motivación Inspiracional

Avolio y Bass (Ob.cit.) plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. El líder es visto con admiración como modelo inspirador que imprime deseos de imitación por parte de sus seguidores. Provee de símbolos con una carga emocional que eleva la conciencia y la comprensión de las metas comparadas. Los líderes

inspiradores pueden articular de una manera muy sencilla lo que es correcto e importante, puede mejorar el aprendizaje y promover expectativas positivas. En opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

Influencia Idealizada (Carisma)

Respecto a esta característica, Avolio y Bass (Ob.cit.) sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

Bass y Riggio (2006) señalan que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

Según los postulados de Ramos (2005), el liderazgo transformacional contribuye al compromiso con la organización y puesto de trabajo de los miembros de la organización y las diferentes circunstancias de implicación, lealtad y satisfacción considerando que el compromiso del personal subordinado analicen e incrementen el sentimiento del autoestima, interioricen actitudes favorables hacia el desempeño del éxito colectivo quieran imitarlos y les demuestren su apoyo para fomentar el compromiso con el puesto de trabajo y con la organización.

De igual manera, cabe mencionar que las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional ayudan a resolver y reducir el conflicto y los

síntomas de estrés entre los profesionales. Los líderes transformacionales son proactivos ante las situaciones críticas, rompiendo con normas tradicionales y proporcionando soluciones y estrategias innovadoras en pro al crecimiento de los miembros de la organización, en otras palabras, se refiere a la fe y al respeto que existe hacia la persona del líder y la inspiración y el estimulo que su presencia provee. Se describe al líder carismático como aquel que articula una meta o visión, genera confianza, es respetado, torna las amenazas en oportunidades, focaliza la atención en la importancia de la misión de la organización y crea un fuerte deseo de identificación con él por parte del grupo.

El líder transformacional es una persona carismática, que tiene gran poder e influencia sobre sus seguidores, quienes aparte de sentirse identificados con su persona, confían y están seguros de él, desarrollando intensos sentimientos hacia ellos. En este sentido, es el carisma lo que inspira en los seguidores una lealtad y devoción incuestionable, que nada tiene que ver con el interés personal de los seguidores y que puede transformar el orden establecido.

Sin embargo, el carisma por si solo no basta para lograr el liderazgo transformador del éxito ya que el profundo vinculo emocional que caracteriza la relación entre el líder carismático y los seguidores puede presentarse cuando se manifieste el liderazgo transformados, pero se puede detectar que existen personas carismáticas que no son, en absoluto, transformadores con su influencia. El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformados, pero por si solo no es suficiente para explicar el proceso transformador.

Consideración Individualizada

El líder constituye la confianza del seguidor en su habilidad de realizar las tareas necesarias para alcanzar las metas que involucran el logro de la misión. Con la consideración individual los seguidores reciben oportunidades de aprendizaje para reafirmar habilidades existentes y desarrollar destrezas nuevas. Significa entender y compartir aquello que concierne al seguidor y el desarrollo de sus necesidades tratando a cada uno como un ser único. Por lo tanto, puede tener la forma de expresarse aprecio por un trabajo bien realizado de una manera constructiva, y de ampliar y elevar las necesidades con la intención de desarrollar el potencial de los seguidores. La influencia

personal y el contacto directo entre líderes y seguidores, son de crucial importancia ya que implica el guiar y apoyar al seguidor haciendo énfasis en una comunicación precisa que promueva un seguimiento y retroalimentación continua.

Liderazgo Transaccional.

Según Stoner y Freedman (2000) es cuando el líder identifica lo que los seguidores quieren o prefieren, y lo ayuda a lograr un nivel de desempeño que dé como resultado recompensas que los satisfagan, tomando en consideración la autoestima y usando como marco de referencia los conceptos de camino-meta, donde para los seguidores alcanzar los objetivos dará como resultado que ellos reciban las recompensas deseadas (p. 509).

Aunque esta teoría tuvo sus orígenes en Burns en 1978, fue Bass y Stogdill (1999) quienes retoman los conceptos fundamentales y mas han defendido esta perspectiva teórica. Burns (citado por Bass y Stogdill, 1999) distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo los cuales denominó: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores, los cuales reciben cierto incentivo como resultado de su trabajo, es la relación de intercambio que se traduce como un factor de costo beneficio; mientras que el liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo.

De acuerdo con Burns (citado por Bass y Stogdill, 1999) el líder transaccional se fundamenta en motivar a los seguidores utilizando un intercambio de premios logrando un mejor rendimiento en sus labores; es decir que, considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo – beneficio, y se defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo siempre y cúando el recurso que proporciona el líder sea valioso para el grupo, caso contrario cuando el trabajo y el ambiente del grupo no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias para la eficacia con sus seguidores el líder compensaría dichas deficiencias. Algunos componentes del líder transaccional son los siguientes:

Premio contingente: El líder premia a los seguidores por lograr los objetivos especificados, promete recompensas por el buen rendimiento y reconoce logros.

Dirección por excepción activa: El líder controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas para esto busca medidas correctivas, esta constantemente supervisando la actuación de los seguidores concentrándose más en las fallas, los errores y las irregularidades.

Dirección por excepción pasiva: El líder sólo aparece en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido, o cuando no se satisfacen los estándares esperados y solo cuando no hay solución interviene en el asunto.

De acuerdo a las anteriores características, el liderazgo transaccional recoge todos aquellas teorías que entienden el fenómeno del liderazgo como un proceso transaccional donde existe un intercambio, económico o psicológico entre la figura del líder y los subalternos, de modo que ambos salgan beneficiados en dicha transacción.

Laissez faire

Avolio y Bass (2000) también incluyen en su modelo un no-Liderazgo o laissez faire. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

Según Avolio y Bass (2000) en este caso, el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan, no establece metas claras de trabajo y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.

Gil (2004) señala que este estilo de liderazgo se caracteriza esencialmente por el "dejar pasar, dejar hacer" en el contexto de la organización En este estilo el gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión, que no tiene definición precisa, por lo que deja

que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona, pero tampoco se asemeja al democrático, ya que no guía ni estimula a sus seguidores a ser mejores y fomentar ideas que puedan ser asumidas en la toma de decisiones.

El estilo de liderazgo Laissez-faire se caracteriza, porque el líder deja todas sus responsabilidades y decisiones al grupo e incluso, aquellas correspondientes al cumplimiento de sus propias funciones, no porque no se esté preparado sino porque no realiza acciones de dirección. Es una persona que sólo justifica su presencia. No orienta, ni fomenta a crear nuevas expectativas. Tampoco estimula a los miembros del grupo, con respecto al desarrollo de la tarea.

El líder Laissez- faire, es un individuo que se acostumbra a acreditarse méritos ajenos, porque sin aportar ideas, logra que el trabajo de otros, le otorguen reconocimientos pertenecientes a ciertos miembros del grupo que dirige. Se hace presente en los eventos principales, aportando en oportunidades, las propuestas de otros. En resumen, el líder Laissez-Faire no está comprometido con los anhelos de la institución motivo por el cual es incompatible con el líder transformacional.

Después de revisar la literatura sobre liderazgo, la investigadora escogió la teoría de liderazgo propuesta por Bass y Avolio como base de la presente investigación.

Empresa

Mercado (2011) define a la empresa como una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa. (p. 33).

Rajadell (2005) señala que el concepto de empresa (palabra que proviene del latín prenderé, acometer una cosa que implica trabajo o

presenta dificultades) no es simple y consecuentemente, ha recibido distintos significados. (p. 24).

Fernández (2008) define la empresa es un organismo integrado por recursos humanos, técnicos y materiales entre otros, cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, a fin de cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

Desde el enfoque neoclásico la empresa es considerada una unidad económica: de producción y representa una forma para llegar a configurar un plan de acción para optimizar su función objetivo, consistente en maximizar su beneficio. A partir de los años cuarenta surgen nuevas corrientes. Aunado a lo anterior, Pallares, Romero y Herrera (2005) comentan que la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" (p. 41).

Todas estas definiciones enuncian a la empresa como un sistema socio técnico abierto compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos (técnico, de dirección humano, cultural y político) para lograr eficiencia de sus procesos con el entorno.

La empresa como sistema, representa un conjunto de elementos estructurados agrupados en subsistemas, de manera que la eficacia de una empresa es superior a la suma de la eficacia de cada uno de los subsistemas que actúan en el seno de la misma.

Elementos de una Empresa

Según Sánchez (2010) toda empresa dispone de componentes que trabajan en conjunto para un mismo fin. Entre los elementos que la componen están: Actividad Objetivo, Finalidad, Organización, Medios y Responsabilidad.

La actividad: Es a lo que se dedica, lo que la empresa realiza. En el mundo moderno existen multitud de actividades empresariales.

El Objetivo: La Obtención de beneficio Económica (ganancias) es el fin principal, porque si una empresa no lo alcanza, más tarde o más temprano acabara por desaparecer Además, pueden existir otros objetivos secundarios tales como: creación de empleo, mejora de la calidad, cuidado del medio ambiente, etc.

La organización: Es fundamental en cualquier actividad. Muchas veces la buena marcha de un negocio y la supervivencia de una empresa dependen de su modo de Organizar el trabajo.

Los medios: Todo lo que se necesita para el desarrollo de la actividad empresarial. Sin medios no podría funcionar. Distinguiremos entre:

Medios humanos: los trabajadores y el empresario. Con frecuencia se les denomina recursos humanos y también capital humano.

Medios materiales: los edificios, las instalaciones, la maquinaria, vehículos, dinero, etc.

La responsabilidad: Uno de los aspectos que distinguen ala empresa como ente económico. Aunque tenemos que hablar de responsabilidades, en plural, ya que toda actividad empresarial implica un conjunto de ellas. (p. 9).

Por su parte, Vértice (2008) afirma que los elementos o factores que componen a la empresa son:

Capital financiero (dinero)
Capital humano (socios, directivos y empleados)
Los objetivos
El riesgo
Las decisiones
La dirección
La jerarquía
Los factores materiales:

- Duraderos (mobiliario, sede de la empresa, etc.)

- No duraderos (inputs, material de oficina, etc.) Los factores inmateriales (organización, objetivos, relaciones exteriores, know how, cultura de empresa y estrategia)

Objetivos de las Empresas

Para Vercher (2004), los objetivos de la empresa se orientan de la siguiente manera:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Competitividad
- Supervivencia
- Desarrollo

En función de la rentabilidad y la liquidez, se puede garantizar la competitividad, supervivencia y desarrollo. De igual manera una empresa puede ser rentable sin necesidad de ser competitiva, así mismo la competitividad necesaria para su supervivencia, exige un nivel adecuado de rentabilidad. Vercher (2004) afirma que la función de las empresas es producir bienes y servicios con un valor en específico, de tal modo que proporciona una utilidad o beneficios. Esto implica que el valor que se recibe por el bien o servicio es mayor al que se utiliza cuando se crea.

Características de las Empresas

Fernández (2008) establece las siguientes características de la Empresa:

- Fin económico Busca crear bienes y servicios para la sociedad.
- Objetivo: Busca maximizar las ganancias.
- Fin Mercantil: Busca producir para el mercado.
- Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.

- Asume riesgo: Está sujeta a los factores que determinan comportamiento y estado de la empresa.

Clasificación de las empresas

De acuerdo con Bravo y Veliz (2010), se clasifican de la forma siguiente:

Según su tamaño:

Micro empresa: Sus dueños laboran en la misma el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados) el valor total de las ventas no excede de las 12 UT.

Pequeña empresa: El propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores no excede de 20 personas, el valor total anual de las ventas no excede de las 25 UT.

Mediana empresa: Número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Gran empresa: Su número de trabajadores excede a 100 personas.

Según la actividad comercial:

- Empresas industriales o manufactureras: donde se transforman la materia prima en producto.

- Empresas comerciales: compran y venden productos, aquí no se manifiesta la transformación del producto.

- Empresas de servicios: mayormente realizan tareas profesionales.

Según su función:

Empresas privadas: pertenecen al sector privado, está en manos de particulares.

Empresas públicas: en manos del Estado.

En lo que respecta a los objetivos de la presente investigación, se definirá con más detalle a la micro, pequeña y mediana empresa.

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes)

González (2009) afirma que no existe una definición universal de las Micros Pequeñas y Medianas Empresas, se ha conseguido cierto acuerdo en cuanto a sus características generales en los países en desarrollo: alcance de operaciones muy reducido, bajo nivel tecnológico, escaso acceso al crédito y falta de capacidad gerencial. La descripción adicional de estas empresas está relacionada con su nivel considerablemente bajo la productividad y de ingresos, así como su fuerte tendencia a operar en el sector no estructurado en el que tiene pocos vínculos con la economía moderna y no cumplen con los requisitos gubernamentales en materia de registro.

Para definir a las micros, pequeñas y medianas empresas, existen varios criterios tales como el número de trabajadores, el volumen de producción y de ventas, el valor de los activos o la utilización de energía. En la práctica, el criterio del número de trabajadores es el más utilizado por su aparente simplicidad y porque la información acerca de los demás criterios es muy difícil de obtener. (p. 77).

Según la Comisión Europea de la Unión Europea, citada por FONPYME (2011), las empresas se pueden clasificar según el número de trabajadores en:

- Microempresas (menos de 10 trabajadores)

- Pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores)
- Medianas empresas (entre 50 y 250 trabajadores)
- Gran empresa (más de 250 trabajadores)

FONPYME (2011) señala que los tres primeros grupos de empresas se suelen agrupar bajo la denominación de PYMEs y englobaría a todas aquellas empresas que disponen de cero (por ejemplo, empresas de autónomos en las que el empresario es el único trabajador) hasta doscientos cincuenta trabajadores.

La Pequeña Empresa

Según Rojas (s/f) la pequeña empresa es una entidad independiente, creada con fines de lucro, que no predomina en la industria a la que pertenece, cumpliendo papeles específicos en el sector de concurrencia industrial, comercial y/o de servicios, cuya venta anual no exceden una determinada magnitud y que está conformada por un número de personas que no superan un límite determinado, que pueden ser caracterizadas de la forma siguiente:

a) Proveedoras de materia prima, bienes intermedios y servicios a las grandes empresas, cuando la generación de estos insumos no requiere de fuertes acumulaciones de capital, pero sí de formalización estructural y de una cierta estandarización de sus operaciones.

b) Productoras de bienes y servicios especializados y normalizados para nichos específicos de mercado, que por su reducido tamaño o amplia especialización no permiten economías de escala y por lo tanto no son atractivos para los grandes consorcios.

c) Comercializadoras de los bienes o servicios generados en las grandes corporaciones, cuando esta comercialización implica la adopción de patrones uniformes de actuación (representaciones comerciales o de servicio posventa).

d) Licenciatarias de alguno de los tipos de propiedad industrial y/o intelectual que oferte un consorcio empresarial (que puede consistir en el uso de un certificado de inversión o patente, una representación comercial con autorización de uso de marcas y emblemas, la operación de una franquicia o cualquier otra modalidad que se adopte).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), citada por López (2014) caracteriza a la pequeña empresa como "una entidad en la cual, tanto la producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos personas, responsables asimismo de las decisiones que se toman en la empresa"

Así mismo La Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2013) analiza la Mipyme con base en sus funciones administrativas, apoyos financieros y técnicos, así como a su estructura legal y operativa, caracterizándolas de la siguiente manera:

a) En cuanto a su estructura y organización, la toma de decisiones está centralizada en el dueño quien desarrolla una gran cantidad de funciones en las diversas áreas de la empresa y se apoya principalmente de familiares, y conforme experimenta un crecimiento va contratando personal externo; la distribución de trabajo se basa en la intuición del empresario y no en el diseño analítico de una estructura organizacional ni descripción de puestos.

b) La función de ventas está a cargo del dueño, quien establece una relación directa con el cliente y es quien conoce las necesidades de su mercado, lo que permite adaptarse rápidamente a las exigencias de los clientes.

c) El área de recursos humanos es la que menor atención adquiere por parte del empresario, en donde el reclutamiento de personal se basa en conocidos de empleados, la capacitación es de inducción y básica para desarrollar las funciones y la motivación se basa en el salario.

d) La estructura productiva se caracteriza por el poco uso de tecnología sofisticada, siendo intensiva en mano de obra poco especializada,

donde la producción es a pequeña escala, especializada y con una baja diversificación productiva.

e) La función contable está a cargo de un contador externo y en algunos casos se contrata a un auxiliar para apoyar la administración del capital de trabajo.

f) La planeación financiera es una actividad poco común a pesar de las grandes problemáticas que enfrentan como son: alto nivel de endeudamiento, cartera vencida excesiva, continuos incrementos en el costo de la materia prima, bajo nivel de ventas y utilidades, falta de capital para invertir y para capital de trabajo, dificultad para adquirir préstamos, ausencia de personal especializado en la toma de decisiones financieras y ausencia de control financiero en la organización.

g) En el ámbito jurídico, solo el 50% de los empresarios se registran como personas jurídicas evidenciando la predisposición a asociar los asuntos de la empresa como personales. Conforme la empresa crece, se tiene la tendencia a separar la figura del dueño con la del negocio; de hecho un mayor número de medianas empresas están registradas como personas jurídicas y, por ende, administran sus finanzas de manera independiente.

Las PYMES en Venezuela

El Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001), en su artículo tres define PYME como:

Pequeña Industria: la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

a) Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

b) Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

Mediana Industria: la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y deservicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

a) Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a 100 trabajadores.

b) Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarle en un concepto de negocio operativo, o en un producto mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización. Por su parte, el Decreto Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), en su artículo quinto, define a las pequeñas y medianas industrias como: 'Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad, esta ley establece los parámetros a considerar para clasificar a las empresas como pequeñas o medianas industrias.

Según un estudio realizado por FUNDES (2008), las características más resaltantes de las PYMES en América Latina, son:

- No existe una clasificación uniforme, ni información actualizada de los países.
- Hay muchos criterios para definirla (empleo, ventas, activos, etc.)
- Existen 18.5 millones de MIPYMES (99.8% del total de la población empresarial)
- Las MIPYMES generan 61.49 millones de empleos (76.6% del empleo total)

- Las MIPYMES contribuyen con cerca del 50% del PIB.
- 13% están en industria, 34% en servicios y 53% en comercio.
- Las micro empresas constituyen el 93.45% del total de empresas.
- Las pequeñas y medianas empresas representan el 6.35% de las empresas.
- Sólo el 0.20% son grandes empresas.

La información de fuentes oficiales sobre PYMES en Venezuela, es poca actualizada y muy dispersa; en un estudio de Páez (2007), se caracteriza a la PYME Venezolana de la forma siguiente:

- La Compañía Anónima es la modalidad legal que ha adoptado la PYME en Venezuela.

- Las modalidades de S.R.L. y firma personal decrecen en número, porcentaje e importancia.

- En relación a las nuevas tecnologías, se constata que se está produciendo un lento, pero sostenido crecimiento, en la adquisición de infraestructura y uso de Internet. Es ello lo que explica que el nivel de conexión de las empresas se haya duplicado en los últimos tres años. Este porcentaje desciende en las empresas que se emplazan en las regiones de menor desarrollo.

- En cuanto al tamaño promedio de la empresa PYME en Venezuela, en lo que respecta al número de trabajadores, 45% de las empresas seleccionadas cuenta con más de 20 trabajadores. El porcentaje restante se ubica por debajo de 20 trabajadores.

- Los valores que el empresario PYME considera fundamentales y que transmite a sus trabajadores, según este estudio. son: los de honestidad, respeto, atención personal, compromiso con el cliente y con la empresa, y realzar el valor del tema familiar.

Peinado y Prado (2008) retratan el siguiente perfil de las pequeñas y medianas empresas:

Datos estructurales: Los criterios para establecer el "tamaño" de una empresa gozan de poco consenso. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.

Tecnología: La mayor parte utiliza sistema de producción tradicional.

Tipo de dirigentes: El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia.

Medio ambiente: Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: proveedor, cliente competencia, asociaciones, banco, gobierno, despachos profesionales de consultaría.

Problemática a la que deben enfrentarse: Recursos humanos, deficiencias del gobiernos (demasiados controles), falla de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercado, competencia, deficiente organización.

Valores y objetivos: La toma de decisión es centralizada y la ejecución la realizan los Jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

Crecimiento y planeación: La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años.

Administración de personal: Existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal.

Procesos informativos: Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. (p. 36)

Peinado y Prado (2008) también afirman que existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas, a continuación se citan algunas de las más usuales:

- Poca o ninguna especialización en la administración: Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función.

- Falta de acceso al capital: Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuente de financiamiento y la forma en que éstas operan; y la segunda, la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: La facilidad con que el director está en contacto directo, con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

- Posición poco dominante en el mercado de consumo: Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- Intima relación con la comunidad local: Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local de la que tiene que obtener bienes personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc. (Pp. 37-38)

Concepto de Competencias

Señala Dirube (2007) que las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a

través de la conducta, las competencias son un compendio de: Conocimientos y destrezas [...]. Valores y hábitos [...]. Motivos [...].

Por su parte Leboyer citado por Mora (2004) explica que las competencias son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace mas eficaces en una determinada situación"

Para Alles (2007) las competencias se refieren a una característica de personalidad, devenida en un comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En tal sentido señala que existen distintos tipos de competencias fundamentales que deben usarse de conformidad con los objetivos que plante la intervención organizacional, ellas son competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

a- Competencias Genéricas: Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional.

b- Competencias Laborales: Se entiende por competencias laboral o gerencial el conjunto de atributos personales visibles que aportan el trabajo al trabajo, o comportamiento para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos características del ser humano como el conocimiento, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamentos, motivos y necesidades.

Las competencias buscan optimizar el servicio a través de la capacidad del trabajador o sujeto en su actividad laboral, mediante las características propias del individuo entre ellas el nivel analítico producto del raciocinio conceptual y propio de cada uno de ellos, que ponen de manifiesto en sus actividades mediante la satisfacción del logro de los objetivos.

En el caso de Butteriss (2004) este clasifica las competencias de la siguiente forma:

a. Competencias generales

- Conocimiento de la empresa.
- Servicio al cliente
- Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos
- Respaldo al cambio organizacional
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Habilidades interpersonales
- Eficacia personal

b. Competencias técnicas

- Desarrollo y aportación de formación
- Gestión de distribución y administración de beneficio
- Sanidad y seguridad
- Relaciones laborales y con los empleado
- Selección y contratación de personal
- Sistema de información de recurso humano

Spencer y Spencer (citado por Alles 2007) clasifica las competencias en:

a. Competencias de logro y acción
Orientación al logro.
Preocupación por el orden, calidad y precisión.
Iniciativa.
Búsqueda de información.

b. Competencias de ayuda y servicio
Entendimiento interpersonal.
Orientación al cliente.

c. Competencias de influencia
Influencia e impacto.
Construcciones de relaciones.

Conciencia organizacional.

d. Competencias gerenciales

Desarrollo de personas.
Dirección de personas.
Trabajo en equipo y cooperación.
Liderazgo.

e. Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.
Razonamiento conceptual.
Experiencia técnica profesional de dirección.

f. Competencias de eficacia personal

Autocontrol.
Confianza en si mismo.
Comportamiento ante los fracasos.
Flexibilidad.

Alles (2005) explica que las competencias también se pueden clasificar en:

a. Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

b. Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y. adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Bases legales

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), en su artículo No 308, expresa que el Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las caja de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen

de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular.

Por su parte, el artículo No 113, establece que no se permitirán monopolios. Se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta Constitución cualquiera acto, actividad, conducta o acuerdo de los y las particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzcan por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia cualquiera que fuere la forma que adoptare en la realidad.

Siguiendo este mismo orden de ideas La Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008), en su artículo No 13 establece que en materia de economía comunal promoverá la adopción de redes asociativas, que permitan la participación de grandes industrias en el desarrollo de programas conjuntos de mejoras integrales, que faciliten la incorporación de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social.

Con la modificación de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, realizada en el año 2008, se le dio rango legal a las redes asociativas entre pequeñas y medianas industrias o con grandes industrias. Consideran las redes asociativas como un forma de comercializar los productos de manera conjunta, de tal manera que las empresas participantes del acuerdo de asociación puedan incrementar la producción al estar en capacidad de cubrir pedidos de grandes cantidades e incluso exportar sus productos. Asimismo, con las redes asociativas las pequeñas y medianas industrias pudiesen actuar como empresas grandes al alcanzar economías de escala cuando cada una de las empresas se dedique a una fase del proceso productivo, de esta manera la fabricación de los productos sería estandarizada y en grandes cantidades. Es decir, con esta ley se busca promover las redes asociativas horizontales y verticales para realizar transacciones que van más allá de las actividades operacionales de una empresa.

En cuanto al marco legal que regula la actividad del Sector Transporte, se debe señalar, en primer lugar, a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 112 establece que Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su

preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. Por otro lado, se encuentra el Decreto Ley de Tránsito y Transporte Terrestre (2001), especifica que el transporte terrestre comprende las distintas modalidades en que se manifiesta, como la circulación, el transporte de pasajeros y de carga, la infraestructura vial, así como los servicios conexos que sirven de fundamento para su desarrollo.

En el presente caso de estudio. en lo referente al servicio de transporte de carga, el artículo 80, especifica que el servicio de carga general, a granel, perecedera y frágil, será prestado por personas naturales o jurídicas debidamente autorizadas según lo dispuesto en la ley y su reglamento. Finalmente, el artículo 82 clasifica el transporte terrestre automotor de carga en dos tipos (ambos realizados por personas naturales o jurídicas directamente o a través de terceras personas debidamente autorizadas) el primero recibiendo como contraprestación de tal actividad un flete y el segundo para su propio y exclusivo uso, sin percibir un pago.

En el caso de la empresa objeto de estudio, esta se acoge a la clasificación del transporte de carga realizado por personas jurídicas a través de terceras personas debidamente autorizadas, quienes realizan los fletes para lo cual se ha contratado la empresa, recibiendo por ello el pago debido de acuerdo a lo establecido en la respectiva ley que ampara a los trabajadores y trabajadoras.

Sobre este ultimo punto, la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012), que tiene por objeto el proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras creadores de la riqueza socialmente producida, guarda relación con el presente estudio, toda vez que las organizaciones dedicadas al sector transporte pasan a ser empresas contratadas por terceros para la prestación del servicio de transporte de carga, lo cual se encuentra definido en el artículo 49 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores de la siguiente manera: "son contratistas las personas naturales o jurídicas que mediante contrato se encargan de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos y reclusos, y con trabajadores y trabajadoras bajo su dependencia. La contratista no se considerará intermediario o tercerizadora"

Una vez realizada la investigación de los antecedentes y del marco teórico respectivo que sustenta el presente estudio, la investigadora diseñará los Lineamientos para desarrollar las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Operacionalización de las Variables

Según Tamayo y Tamayo (2005) la definición operacional de variables tiene que ver con "el enunciado de la variable a medir en razón de sus dimensiones indicadores e índices" (p. 311). Por consiguiente, con la definición operacional de variables se persigue focalizar los aspectos más relevantes de una forma clara y precisa, de la situación que se va a investigar. En este sentido mediante ésta se delimita el problema objeto de estudio, lo cual evita buscar información de poca relevancia y, al mismo tiempo, orienta la indagación relacionando las variables, con los instrumentos de recolección de datos y objetivos de la investigación.

Definición conceptual y operacional

Variable: **estilos de liderazgo**

Para la presente investigación, está variable fue definida por Newstrom (2007) como el patrón total de acciones explícitas e implícitas que adoptan los líderes ante una determinada situación, según lo consideran los empleados. La clasificación que se tomó en cuenta para la presente investigación, es la que forma parte del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que tiene por objetivo determinar el estilo de liderazgo predominante en la gerencia de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. Este cuestionario consta de tres escalas, una para el Liderazgo Transformacional, otra para el Liderazgo Transaccional y la última para el Liderazgo Laissez-Faire.

Liderazgo Transformacional

Definición Conceptual: Estilo de liderazgo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, por el

desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión (Ochoa y Pérez, citados por Quintero y Rojas, 2009).

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de los indicadores: 1. Nivel de Influencia Idealizada Atribuida, 2. Nivel de Influencia Idealizada Conductual, 3 Motivación Inspiracional, 4 Estimulación Intelectual y 5. Consideración Individualizada del MLQ, cuya asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), por las personas evaluadas. Según Vega y Zabala (citados por Quintero y Rojas, 2009), está dimensión incluye los siguientes indicadores:

Influencia Idealizada Atribuida: El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.

Influencia Idealizada Conductual: El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

Motivación Inspiracional: El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.

Estimulación Intelectual: El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

Consideración Individualizada: El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

Liderazgo Transaccional

Definición Conceptual: Estilo que caracteriza a aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución (Ochoa y Pérez, citados por Quintero y Rojas, 2009).

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de los indicadores: 1. Recompensa Contingente, 2. Dirección por Excepción Pasiva, 3 Dirección por Excepción Activa del MLQ cuya asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), por las personas sometidas a evaluación. Según Vega y Zabala (citados por Quintero y Rojas, 2009), esta dimensión incluye los siguientes indicadores:

Recompensa Contingente: El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

Dirección por Excepción Pasiva: El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

Dirección por Excepción Activa: El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

Liderazgo Laissez – Faire o Evitador:

Definición Conceptual: Vega y Zabala (citados por Quintero y Rojas, 2009), señalan que se refiere a que el líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en el indicador Laissez-Faire del MLQ, por las personas sometidas a evaluación. A su vez el

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) mide variables de criterio o resultado referente a las consecuencias organizacionales (Según Vega y Zabala. citados por Quintero y Rojas, 2009). Esta dimensión incluye los siguientes indicadores:

Satisfacción: El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.

Esfuerzo Extra: El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Efectividad: El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables (TABLA N° I):

TABLA N° I.
Operacionalización de variables

Objetivo General: Diseñar Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Estilos de liderazgo	Liderazgo Transformacional	Nivel de Influencia Idealizada Atribuida	10, 18, 21, 25
		Nivel de Influencia Idealizada Conductual	6, 14, 23, 34
		Motivación Inspiracional	9, 13, 26, 36
		Estimulación intelectual	2, 8, 30, 32
		Consideración individualizada	15, 19, 29, 31
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	1, 11, 16, 35
		Dirección por excepción pasiva	3, 12, 17, 20
		Dirección por excepción activa	4, 22, 24, 27
	Laissez-faire	Liderazgo Evitador	5, 7, 28, 33
	Variables de Criterio o Resultado	Satisfacción	38, 41
		Esfuerzo extra	39, 42, 44
		Efectividad	37, 40, 43, 45

Fuente: La Autora (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez definido el problema a investigar, los objetivos a lograr, así como revisados los estudios referidos a la variable y presentada su sustentación teórica se establecieron las pautas metodológicas para guiar la labor de indagación, lo cual se realiza en este capítulo, incorporando el tipo y diseño de investigación; población y muestra; técnicas e instrumento de recolección de información, su validez y confiabilidad; las técnicas de análisis de los datos y; finalmente, los procedimientos seguidos.

Diseño y tipo de la Investigación

El diseño tendiente a proponer lineamientos que permita desarrollar las competencias de liderazgo transformacional en la empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. se corresponde con un Diseño No Experimental, el cual de acuerdo con Palella y Martins (2010) es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en tiempo determinado o no, para luego analizarlos. (p. 96)

Dado que la información recopilada para la realización de esta investigación se basa en fuentes vivas en su ambiente natural, se entiende como una investigación de campo. Según el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2011) la investigación de campo consiste en el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de sus métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

El estudio de campo se justifica en este caso en particular porque permitió a la investigadora la aplicación de las técnicas e instrumentos de

recolección de datos a la muestra, con la finalidad de obtener información primaria que contribuya al desarrollo de la investigación.

Las fuentes de esta investigación se basan en libros, periódicos, revistas, encuestas y documentos digitales, entre otros. Es por ello, que además de considerarse un estudio de campo también se considera de tipo documental. De acuerdo con el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2011) "se entiende por investigación documental el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza. con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Para cumplir el objetivo de la investigación se realizó un estudio descriptivo ya que se indagó sobre estilo de liderazgo existente en la empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

En relación con el estudio descriptivo, Sabino (2007) explica que el mismo procura descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de este modo información sistemática y comparable con otras fuentes. (p. 62).

De acuerdo al tiempo o número de veces en que se obtiene la información objeto de estudio, la investigación se considera transversal, ya que se midió la variable de liderazgo, una sola vez, sin pretender evaluar su evolución en términos de los cambios que en el futuro pudieran producirse. Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen las investigaciones transeccionales o transversales como aquellas que recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es además describir las variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado.

La investigación descriptiva contó con la modalidad de estudio de caso ya que como indica Hernández, Fernández y Baptista (2006) las variables observadas y estudiadas tienen lugar en un marco geográfico y tiempo determinado y precisamente el estudio de caso es un elemento

importante para identificar aspectos en profundidad en una realidad específica.

Castillo citado por Rodríguez (2009) explica que un estudio de caso es un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible; es una investigación que se le define como descriptiva, es decir, describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. La palabra único es crítica aquí porque el investigador está tan interesado en las decisiones existentes que rodean a la persona como en la persona misma. Es la calidad de unicidad lo que separa a esa persona, organización (y al caso) de otras. (p. 34).

Tomando en cuenta el objetivo general de esta investigación se puede decir que está ubicada en el nivel comprensivo de investigación proyectiva, también conocida como proyecto factible. Para sustentar lo antes mencionado, Hurtado (2010) define el proyecto factible como: "todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad" (p. 567) y en el presente caso de investigación, se pretende Diseñar Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Población y muestra

La población se define como un conjunto finito o infinito de personas, objetos, cosas o elementos que poseen características comunes, según Balestrini (2006) "una población o universo de estudio puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características" Para el presente estudio la población quedó integrada por cincuenta y tres (53) personas que se desempeñan en las distintas áreas de la Empresa Servicios y Transporte Orituco C.A. seguidamente, se mencionan los cargos del personal a investigar:

TABLA N° II.
Población del estudio

Cargo	N° de personas
Directores	2
Gerentes	3
Jefes de departamento	2
Jefe de taller	1
Coordinador de SIHO	1
Secretaria	1
Supervisor de Transporte	1
Analista de personal	1
Asistente administrativo	1
Analista de nomina	1
Auxiliar de almacén	1
Mecánicos	2
Electricistas	2
Latoneros	2
Transportistas	16
Ayudantes	19
Total	55

Fuente: Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. (2014).

Muestra

De acuerdo con Balestrini (Ob.cit.) "una muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible" (p. 51).Ahora bien, tomando en cuenta las características cuantitativas de la población y de acuerdo con lo pequeño y manejable de la misma, serán considerada en su totalidad, lo que significa que no se le aplicará tratamiento muestral, quedando constituido por el 100% de los sujetos en estudio, tal como lo afirma Balestrini, M. (Op. Cit.) "Cuando las características de la población es pequeña y finita se tomarán como

unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran". (p. 130).

Debido a lo pequeña de la población y lo fácil de acceder a ella, se tomó el tamaño de la muestra igual al de la población, es decir que fue una muestra censal, integrada por cincuenta y tres (53) personas relacionadas con el tema del presente estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Sabino (Ob.cit.) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, entre otras la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista el análisis documental, análisis de contenido, etc. (Pág. 111)

Para el presente estudio, se utilizaran los siguientes métodos para la recolección de la información:

Revisión bibliográfica y documental: se aplicó la técnica de documentación, mediante la consulta de elementos informativos existentes (textos, libros, revistas, periódicos, folletos, Internet, entre otros) con el propósito de recabar información pertinente y relevante para la investigación.

Observación directa no participante: Esta técnica permite obtener información relevante con respecto al tema en estudio pero manteniéndose el investigador ajeno a la situación en que ocurren los hechos en la organización. Al respecto, Sabino (Ob.cit.) afirma que la observación directa no participante: "consiste en la zona contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que se observa" (p. 203).

En tal sentido, en la observación directa no participante, la investigadora observó el fenómeno pero no formando parte del mismo, ello le permitió ser objetiva y obtener información confiable de la población estudiada.

Encuesta: Para la presente investigación, la técnica utilizada fue la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. En el caso específico de esta investigación se consideró la Encuesta, por ser una de las técnicas más utilizada en la recolección de datos ya que es adaptable a las necesidades del investigador, lo que permite obtener una opinión acorde con la situación o problema objeto de análisis.

Para la recolección de los datos de la variable liderazgo, se utilizó el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión corta 5X) desarrollado por Avolio yBass (2004) y adaptado por Vega y Zabala (2004).

Este cuestionario consta de dos versiones la primera está orientada para que responda el propio líder ("Uno mismo" o "auto apreciativa" correspondiente al **Anexo A**) para que ellos evalúen su estilo de liderazgo. Este instrumento se le aplicó a los Directores y Gerentes de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, para un total de cinco (05) personas. La otra versión del cuestionario, la responden los seguidores ("Visto por otros" o "apreciativa" correspondiente al **Anexo B**) donde ellos evaluarán el estilo de liderazgo de su líder. Este cuestionario fue aplicado a las restantes cuarenta y ocho (48) personas de la Empresa Servicios y Transporte Orituco.

Ambos cuestionarios constan de cuarenta y cinco (45) ítems cada uno, solo se diferencian en la redacción de los ítemes según corresponda a un grupo o a otro. El MLQ en su forma corta (5X) (Avolio y Bass, 2004), está compuesto por una escala de Liderazgo Transaccional y otra de Liderazgo Transformacional, cada uno de ellos representada con factores conceptuales distintos. La primera escala contiene los factores de Recompensa contingente, Dirección por excepción pasiva, Dirección por excepción activa, la segunda escala contiene los factores de Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. También se presenta una escala referente para el Liderazgo Laissez-Faire y tres variables de criterio o resultado, las cuales son: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

La versión abreviada del MLQ 5X esta integrada por ítems que se responden bajo una escala tipo Likert. Los cinco puntos de la escala tienen una base numérica de 0-1-2-3-4, cuya correspondencia cualitativa es:

0= Nunca
1= Rara Vez
2= A Veces
3= Con Frecuencia
4= Siempre

Validez y confiabilidad

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez en términos generales, "se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir." Es conveniente agregar que la confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible.

En cuanto al MLQ en su forma corta (5X), Kenigstein y Rodríguez (2004) señalan que el análisis psicométrico del instrumento realizado por Bass arrojó una confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach de entre 0.60 y 0.92. Por otra parte, en un estudio realizado por Escalona y García, citados por Kenigstein y Rodríguez (2004) con una muestra de supervisores y gerentes de ambos sexos de distintos departamentos en empresas privadas e instituciones públicas venezolanas, obtuvieron coeficientes de confiabilidad Alpha por dos vías; por medio de la sustitución por listas se eliminaban los casos en los que los sujetos hubiesen dejado de responder al menos un ítem (N = 131), y se halló un coeficiente de 0.79; la segunda vía, denominada sustitución por medias, que implicaba que cada valor perdido fuese sustituido por la media de cada sujeto, arrojó un coeficiente de 0.80 (N = 226).

En este mismo orden de ideas Ochoa y Pérez, citados por Kenigstein y Rodríguez (2004), indicaron que en su estudio de validación del instrumento en Venezuela hallaron un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0.77 (N = 390). De modo que en todos los casos se obtuvieron coeficientes de confiabilidad que reflejan la consistencia interna del instrumento.

En cuanto a la validez del instrumento Escalona y García citados por Kenigstein y Rodríguez (Ob.cit), evaluaron la validez de constructo utilizando las dos vías mencionadas anteriormente, realizando para ello un análisis

factorial confirmatorio. Así, con la muestra de 131 sujetos estas autoras hallaron ocho factores que explicaban una varianza total acumulada de 48.8% mientras que con la N = 226, se obtuvieron siete factores con un 41.3% de varianza total explicada. En su análisis tomaron los resultados arrojados por la segunda vía (muestra total; sustitución por medias) encontrando que la mayor parte de los factores contenían en su composición factorial ítems de escalas transformacionales. Por lo tanto, pareciera que la escala mide fundamentalmente este tipo de liderazgo, si bien cada factor resultó ser internamente homogéneo, al igual que lo fue el cuestionario total. Así, la proporción de varianza total explicada por el factor transformacional fue de 0.43; por el factor transaccional lo fue de 0.29. El factor laissez-faire no explicó ningún porcentaje de la varianza total, contrario a lo que había encontrado Bass en su estudio original. Esto implica que la proporción de varianza total no está explicada equitativamente por los distintos factores. Como conclusión final, estas autoras afirman que el cuestionario logra discriminar eficientemente el factor transformacional.

Técnicas de Análisis de los Datos

Para el procesamiento de los datos se utilizó la hoja de cálculo Microsoft Office Excel y el software estadístico PSPP, versión 0.8.2-gad9374 febrero de 2014. El PSPP es una herramienta de análisis estadístico desarrollado como un proyecto de software libre. Este programa posee funcionalidades en el campo de la estadística descriptiva, lee y genera archivos de sintaxis que facilitan la recopilación de la información ya analizada y produce salidas en diferentes formatos compatibles con aplicaciones Web. El PSPP maneja un lenguaje similar al trabajado por el paquete estadístico SPSS, lo que permite interactuar con dicho programa de licencia privada y gran uso a nivel mundial.

De acuerdo con Bass, el autor de la teoría de Liderazgo Transformacional, los datos del cuestionario MLQ 5X se procesan a través de la obtención de promedios con base en una escala de frecuencia que va del 0 al 4, igual a la utilizada para la medición de cada uno de los ítemes del cuestionario aplicado.

Tomando como base los puntajes obtenidos, se obtiene la media de las respuestas de cada sujeto, partiendo de la suma de los puntajes en la alternativa seleccionada en cada ítem que mide una dimensión específica,

dividido entre el número de ítemes que componen cada dimensión de la escala en cuestión.

En el caso, por ejemplo, de la dimensión Laissez-faire, tomando en cuenta la puntuación máxima para los indicadores de esta dimensión, serian cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de diez y seis (16) puntos, dividido entre cuatro (4) es igual a cuatro (4).

Si un sujeto obtiene un puntaje total de cuatro (4) en la dimensión Laissez-faire significa que obtuvo una media alta considerando que lo máximo a obtener es cuatro (4) en dicha dimensión.

Por otra parte, Bass no especifica en su Manual sobre el Liderazgo Multifactorial, la existencia de valores estadísticos ideales que permitan la comparación con los valores resultantes de la investigación, por ésta razón, dicha comparación se llevó a cabo tomando en cuenta los promedios más altos obtenidos en cada uno de los estilos entre líderes y seguidores. Con estos promedios, se procedió a la descripción del estilo dominante en los líderes en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. para posteriormente, compararlo con el perfil del líder transformacional definido en el marco teórico.

Para fundamentar el análisis de los resultados, fueron utilizados el promedio como medida estadística de tendencia central y el porcentaje, dichos resultados se expresaron en cuadros efectuándose el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Fases de la Investigación

Para lograr llevar a cabo los objetivos de la presente investigación se siguieron las siguientes fases:

Fase preliminar: se revisó bibliografía de diversas fuentes documentales relacionadas con tema de estudio, obteniéndose distintas tendencias teóricas que proporcionaron la información necesaria con

respecto a éstas. Asimismo, se establecieron los contactos institucionales necesarios para realizar la investigación.

Fase de planeación: luego de haber determinado el objeto de estudio, se expuso la justificación y alcance de la investigación a los instancias competentes para lograr acceder a las fuentes de información, Paso seguido, se redactó el anteproyecto de investigación, después de revisado y realizadas las correcciones pertinentes sé procedió a la siguiente fase.

Fase de recopilación de datos: en ésta fase se aplicaron los instrumentos de recolección de datos a las unidades de información previamente seleccionadas.

Fase de análisis: se realizó el procedimiento estadístico de los datos, su análisis interpretación y contrastación con los referentes teóricos de la investigación; para Diseñar Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Fase de edición: en este punto se llevó a cabo la redacción, trascripción y reproducción del informe final de la investigación para su entrega y evaluación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario MLQ 5X se presentan analizados mediante porcentaje y medias aritméticas, por variables e indicadores. El producto del análisis final de los resultados, se interpreta seguidamente sobre la base de los objetivos propuestos y del planteamiento del Marco Teórico. En relación con el primer objetivo específico (Diagnosticar el estilo de liderazgo existente en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.) se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario MLQ 5X a los Directores y Gerentes de la Empresa, para un total de cinco (05) personas, por una parte y a las a restantes cuarenta y ocho (48) personas por otra parte, con su interpretación de resultados respectiva.

Análisis de la autopercepción de los líderes

TABLA N° III.
Resultados de los estilos de liderazgo para los líderes, según dimensión predominante.

Liderazgo	Indicadores	Items	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	Total
Transformacional	Nivel de Influencia Idealizada Atribuida	10	1	20	0	0	1	20	1	20	2	40	100%
		18	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40	100%
		21	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	100%
		25	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
	Nivel de Influencia Idealizada Conductual	6	1	20	1	20	1	20	1	20	1	20	100%
		14	1	20	0	0	1	20	1	20	2	40	100%
		23	1	20	0	0	1	20	1	20	2	40	100%
		34	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	100%
	Motivación Inspiracional	9	0	0	1	20	0	0	1	20	3	60	100%
		13	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
		26	0	0	1	20	1	20	1	20	2	40	100%
		36	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	100%
	Estimulación intelectual	2	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	100%
		8	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	100%

		30	0	0	1	20	1	20	1	20	2	40	100%
		32	0	0	1	20	1	20	1	20	2	40	100%
	Consideración individualizada	15	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	100%
		19	2	40	0	0	0	0	1	20	2	40	100%
		29	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	100%
		31	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
Transaccional	Recompensa contingente	1	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40	100%
		11	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	100%
		16	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40	100%
		35	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	100%
	Dirección por excepción pasiva	3	2	40	1	20	0	0	1	20	1	20	100%
		12	3	60	1	20	1	20	0	0	0	0	100%
		17	3	60	1	20	0	0	1	20	0	0	100%
		20	4	80	0	0	0	0	1	20	0	0	100%
	Dirección por excepción activa	4	0	0	1	20	1	20	1	20	2	40	100%
		22	0	0	1	20	1	20	1	20	2	40	100%
		24	0	0	1	20	1	20	2	40	1	20	100%
		27	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
Laissez-faire	Liderazgo Evitador	5	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20	100%
		7	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0	100%
		28	3	60	1	20	0	0	0	0	1	20	100%
		33	2	40	1	20	1	20	1	20	0	0	100%
Variables de Criterio o Resultado	Satisfacción	38	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	100%
		41	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
	Esfuerzo extra	39	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	100%
		42	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
		44	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
	Efectividad	37	0	0	1	20	1	20	1	20	2	40	100%
		40	2	40	0	0	0	0	1	20	2	40	100%
		43	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%
		45	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	100%

Fuente: La Autora (2015).

Porcentajes

De acuerdo con los porcentajes obtenidos de cada una de las alternativas de respuesta, se pudo determinar que los líderes presentan un

puntaje muy alto en el Liderazgo Transformacional siendo este el predominante, en comparación con los estilos transaccional y laissez-faire.

Desde la perspectiva de los Directores y Gerentes de la Empresa, éstos se consideran, en su mayoría, que son líderes transformacionales, ya que los porcentajes más altos se ubicaron en la alternativa de respuesta 4 de las dimensiones e indicadores de este tipo de liderazgo, lo cual, de acuerdo con el cuestionario MLQ 5X, significa que estos con frecuencia realizan y exhiben conductas propias de un líder transformacional.

La prevalencia de este tipo de liderazgo, puede explicarse, de acuerdo con Parra (2011) en que en empresas como Servicios y Transporte Orituco, C.A., la mayoría de sus gerentes están ocupados buscando fondos, clientes, equipos y materiales y tienen muy poco tiempo para la planificación. La gerencia esta inmersa en las operaciones cotidianas necesaria para sobrevivir ya que el mercado venezolano cambia demasiado rápido por el contexto incierto como por ejemplo la inestabilidad bancaria, control cambiario la inflación las constantes regulaciones y controles que exige el gobierno, la incertidumbre de un país, que todos los días hay mas dinero y cada vez los índices de pobreza y de inseguridad se incrementan, todo lo cual incide con menos o mayor dificultad en la operaciones de empresas.

En este panorama, es evidente que la supervivencia de las empresas se basa en sus niveles de competitividad y un factor clave para el logro de ello, lo constituye el liderazgo que adopte el empresario. Esta es la razón por los Directores y Gerentes de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. se autoperciben como líderes transformacionales.

Analizando mas en detalle los resultados se evidencia que los Directores y Gerentes de la Empresa exhiben con mayor frecuencia comportamientos de liderazgo asociados a los indicadores motivación inspiracional, recompensa contingente, nivel de influencia idealizada (conductual y atribuida), consideración individual y estimulación intelectual, lo cual significa que los Directores y Gerentes de la Empresa hacen énfasis en la importancia de tener una visión compartida dirigiendo la atención de sus seguidores hacia el futuro de modo optimista. Así mismo, los Directores y Gerentes consideran que asumen comportamientos que sirven de modelo para sus seguidores.

Adicionalmente, cuando los Directores y Gerentes de la Empresa exhiben comportamientos del indicador recompensa contingente, significa que éstos establecen acuerdos con sus seguidores sobre lo que hay que hacer, ofreciendo recompensas a cambio del cumplimiento satisfactorio de las metas propuestas. Así mismo, los resultados evidencian que los comportamientos de los Directores y Gerentes están orientados en mayor medida al cumplimiento de las metas y a servir como modelo a sus seguidores; en menor medida procuran estimular la innovación, la creatividad y atender las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores.

En cuanto a al liderazgo Transaccional, indicador Dirección por excepción activa también se observa que los porcentajes más altos de respuesta de los Directores y Gerentes se ubicaron en las alternativas 3 y 4, esto evidencia que los lideres actúan antes de que los problemas se vuelvan críticos o crónicos.

Estos comportamientos no se presentan de manera separada, sino que son una combinación entre las diferentes dimensiones de este modelo de liderazgo. Por lo tanto, de acuerdo con en el cuestionario MLQ 5X, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional, por lo que los Directores y Gerentes de la Empresa pueden desplegar conductas tanto del liderazgo transformacional como del transaccional e inclusive conductas del liderazgo laissez faire, dependiendo de las características de la situación y del contexto organizacional.

Medias aritméticas.

Para procesar los datos se empleó la media aritmética, utilizando el programa SPSS. Según los promedios obtenidos de cada una de las respuestas de los líderes en los estilos correspondientes, se evidenció que el estilo transformacional obtuvo el promedio más alto (3,130) comparado con el estilo transaccional (2,417) y laissez-faire (0,170). Dichos resultados confirman los evaluados anteriormente mediante los porcentajes. Los resultados anteriores son consistentes con los postulados teóricos de Avolio y Bass, ya que los Directores y Gerentes de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. no exhiben únicamente comportamientos de un solo estilo de liderazgo, sino que son capaces de desplegar cada estilo en algún grado, de acuerdo al contexto en el cual se encuentren o desempeñen.

TABLA N° IV.
Medias aritméticas de los estilos de liderazgo de los líderes

Estilo de liderazgo	Media aritmética
Liderazgo transformacional	3,130
Liderazgo transaccional	2,417
Liderazgo laissez-faire	0,170

Fuente: La Autora (2015).

Análisis de la percepción de los seguidores

TABLA N° V.
Resultados de los estilos de liderazgo para los seguidores, según dimensión predominante.

Liderazgo	Indicadores	Items	0	%	1	%	2	%	3	%	4	%	Total
Transformacional	Nivel de Influencia Idealizada Atribuida	10	3	6,2	2	4,2	7	14,6	14	29,2	22	45,8	100%
		18	7	14,6	1	2,1	10	20,8	16	33,3	14	29,2	100%
		21	2	4,2	2	4,2	4	8,3	9	18,7	31	64,6	100%
		25	4	8,3	1	2,1	7	14,6	14	29,2	22	45,8	100%
	Nivel de Influencia Idealizada Conductual	6	16	33,3	4	8,3	8	16,7	9	18,7	11	23	100%
		14	5	10,4	2	4,2	5	10,4	14	29,2	22	45,8	100%
		23	6	12,5	4	8,3	7	14,6	18	37,5	13	27,1	100%
		34	10	20,8	5	10,4	6	12,5	11	22,9	16	33,3	100%
	Motivación Inspiracional	9	7	14,6	1	2,1	8	16,7	9	18,7	23	47,9	100%
		13	4	8,3	3	6,2	11	23	14	29,2	16	33,3	100%
		26	9	18,7	3	6,2	7	14,6	14	29,2	15	31,2	100%
		36	2	4,2	3	6,2	9	18,7	14	29,2	20	41,7	100%
	Estimulación intelectual	2	5	10,4	3	6,2	13	27,1	15	31,3	12	25	100%
		8	2	4,2	2	4,2	10	20,8	16	33,3	18	37,5	100%
		30	8	16,7	4	8,3	10	20,8	14	29,2	12	25	100%
		32	7	14,6	5	10,4	10	20,8	13	27,1	13	27,1	100%
	Consideración individualizada	15	12	25	7	14,6	9	18,7	5	10,4	15	31,3	100%
		19	24	50	3	6,2	6	12,5	8	16,7	7	14,6	100%
		29	12	25	4	8,3	9	18,7	11	23	12	25	100%
		31	6	12,5	3	6,2	12	25	13	27,1	14	29,2	100%
Transaccional	Recompensa contingente	1	4	8,3	5	10,4	9	18,7	11	23	19	39,6	100%
		11	7	14,6	5	10,4	9	18,7	12	25	15	31,3	100%
		16	11	23	2	4,2	10	20,8	9	18,7	16	33,3	100%
		35	5	10,4	5	10,4	5	10,4	8	16,7	25	52,1	100%

	Dirección por excepción pasiva	3	17	35,4	3	6,2	8	16,7	11	23	9	18,7	100%
		12	29	60,4	7	14,6	7	14,6	2	4,2	3	6,2	100%
		17	29	60,4	5	10,4	5	10,4	2	4,2	7	14,6	100%
		20	32	66,7	5	10,4	4	8,3	2	4,2	5	10,4	100%
	Dirección por excepción activa	4	4	8,3	3	6,2	9	18,7	11	23	21	43,8	100%
		22	3	6,2	3	6,2	7	14,6	15	31,3	20	41,7	100%
		24	5	10,4	4	8,3	6	12,5	13	27,1	20	41,7	100%
		27	9	18,7	2	4,2	7	14,6	14	29,2	16	33,3	100%
Laissez-faire	Liderazgo Evitador	5	25	52,1	5	10,4	7	14,6	6	12,5	5	10,4	100%
		7	36	75	2	4,2	5	10,4	2	4,2	3	6,2	100%
		28	32	66,7	7	14,6	3	6,2	1	2,1	5	10,4	100%
		33	20	41,7	5	10,4	7	14,6	9	18,7	7	14,6	100%
Variables de Criterio o Resultado	Satisfacción	38	4	8,3	3	6,2	8	16,7	12	25	21	43,8	100%
		41	2	4,2	3	6,2	4	8,3	12	25	27	56,3	100%
	Esfuerzo extra	39	12	25	1	2,1	7	14,6	12	25	16	33,3	100%
		42	6	12,5	4	8,3	10	20,8	8	16,7	20	41,7	100%
		44	10	20,8	3	6,2	7	14,6	11	22	17	35,4	100%
	Efectividad	37	8	16,7	2	4,2	9	18,7	13	27,1	16	33,3	100%
		40	25	52,1	1	2,1	4	8,3	6	12,5	12	25	100%
		43	5	10,4	1	2,1	8	16,7	16	33,3	18	37,5	100%
		45	2	4,2	4	8,3	5	10,4	16	33,3	21	43,8	100%

Fuente: La Autora (2015).

Porcentajes

De acuerdo con los porcentajes obtenidos de cada una de las alternativas de respuesta, en el caso de los seguidores se pudo determinar que estos presentan un puntaje muy alto en el Liderazgo Transformacional siendo este el predominante, en comparación con el estilo transaccional y el laissez-faire. Estos resultados son similares a los obtenidos para el caso de los Directores y Gerentes de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. aunque en algunas de las dimensiones e indicadores se obtuvieron porcentajes menores, en comparación con los obtenidos por los líderes.

Si bien es cierto que los seguidores consideran que sus líderes son transformacionales se evidenció que muchos de los porcentajes más altos de las respuestas se ubican en las alternativas 3 y 4, lo que significa que

para los seguidores, los Directores y Gerentes frecuente o regularmente, ejercen el liderazgo transformacional.

En el caso particular del indicador Motivación Inspiracional, ítem 26 (Construye una visión motivante del futuro) del 24,9 % de las respuestas de los seguidores se ubican en las alternativas 0 y 1, es decir, que casi una cuarta parte de lo seguidores consideran que nunca o rara vez, los lideres promueven la creación de una visión entre los seguidores, entendida, según Robbins (2009) como "la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas"

De acuerdo con la observación realizada por la investigadora, si bien existe dentro de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. un afiche con la misión y visión de la empresa, el mismo está ubicado dentro del área administrativa de la misma, en donde el grueso del personal ingresa solo para cuestiones muy puntuales, ya que la mayoría se encuentra en las áreas operativas. Adicionalmente, la investigadora observó que muy pocos seguidores conocen misión y visión de la empresa y que la información que poseen sobre la organización se refiere escasamente a algunos aspectos de de la situación económica de la organización, ignorando los posibles objetivos, estrategias y planes a mediano o largo plazo de la misma, ya que se limitan solo al conocimiento del día a día de la empresa. Esta situación se explica por el hecho de que los Directores y Gerentes no acostumbran comunicar este tipo de información a sus seguidores cuyo conocimiento podría contribuir a lograr que estos se sintieran más identificados o vinculados con la misión y la visión de la organización.

El resultado anterior guarda relación con los hallazgos obtenidos por Domínguez (2011) en su investigación, en la cual se evidenció que el tipo de trabajador como el que labora en Servicios y Transporte Orituco, C.A., en su mayoría sabe que forman parte de la misión de la empresa pero desconoce de qué manera. En cuanto a los gerentes, en la investigación en mención se pudo observar que estos no poseen una visión clara del negocio, por lo que mal pueden (como el caso de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.) trasmitir o enseñar lo que ellos mismos ignoran o conocen de manera nebulosa.

En relación al indicador Estimulación Intelectual, todas las respuestas estuvieron ubicadas en la alternativa 3, lo cual significa que con frecuencia (mas no siempre) los Directores y Gerentes ayudan a los subordinados a

cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a buscar alternativas para mejorar los métodos que utilizan para ello.

En cuanto al liderazgo Transaccional, indicador Dirección por excepción activa existe gran similitud entre las respuestas de los lideres y de los seguidores ya que se presentan los porcentajes más altos de respuesta en las alternativas 3 y 4, lo que confirma que los lideres suelen actuar antes de que los problemas se vuelvan críticos o crónicos.

Al analizar el Indicador efectividad, se puede observar que en el caso del ítem 40 (Es eficiente representándome ante una autoridad más alta) el porcentaje más alto se ubica en la alternativa "0" tanto en los caso de los líderes (52,1%) como en los seguidores (40%), siendo más alto en los líderes que en los seguidores. Esta diferencia se debe a que en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. los líderes no tienen la necesidad de representar a sus subordinados ante una autoridad más alta ya que, generalmente, ellos encarnan dicha autoridad.

En el Indicador esfuerzo extra, los resultados de los seguidores son similares al de los líderes, ubicándose los porcentajes más altos en la alternativa 4. Sin embargo, para cada una de los ítems, los porcentajes en los líderes fueron más altos (60%, 60% 60%) que los porcentajes de los seguidores (33,3%, 41,7%, 35,4 %) respectivamente. esto evidencia que los líderes sobrevaloran su capacidad para estimular en los seguidores el deseo y la capacidad de hacer el trabajo y alcanzar las metas requeridas por el grupo y la organización. En cuanto a los otros dos estilos los porcentajes entre líderes y seguidores son bastante afines predominando el transaccional sobre el laissez-faire.

Entre las razones por las que el liderazgo transformacional es el predominante entre los seguidores, según lo observado por la investigadora, es la existencia de ciertas relaciones informales de camaradería entre algunos líderes con ciertos seguidores, estas relaciones de familiaridad también son observables en aquellos lideres de mayor jerarquía o responsabilidad dentro de la empresa, quienes aglutinan a su alrededor un mayor numero de seguidores. Esta mayor disposición de los seguidores hacia la conformación de vínculos estrechos con los líderes, pudieran relacionarse con la búsqueda de algún tipo de cobijo o protección ya que la cercanía con los líderes puede garantizar la seguridad de mantener el puesto

de trabajo. En los actuales tiempos de turbulencia económica que corren en Venezuela, los seguidores perciben a su líder como aquel que le permite la satisfacción, si no total, al menos parcial de sus necesidades, minimizando la posibilidad de formar parte de la gran masa de trabajadores desempleados que afecta, particularmente, a los menos calificados.

Sobre este ultimo punto, es conveniente agregar que Domínguez (2011) señala que, de acuerdo con las estimaciones de Conindustria, en Venezuela entre los años 2002 al 2008 la tasa de mortalidad de las PYMES (tal como lo es Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.) fue del 42%, (la mayor del sector empresarial) y repercute en forma alarmante en la menor producción de bienes y servicios a las empresas grandes y a la población, mayor desempleo y estancamiento social, cultural y económico del país.

Medias aritméticas.

Según los promedios obtenidos de cada una de las respuestas de los seguidores en los estilos correspondientes, se evidenció que el estilo transformacional obtuvo el promedio más alto (2,566) comparado con el estilo transaccional (2,182) y laissez-faire (1,028). Dichos resultados confirman los evaluados anteriormente mediante los porcentajes.

TABLA N° VI.
Medias aritméticas de los estilos de liderazgo para los seguidores

Estilo de liderazgo	Media aritmética
Liderazgo transformacional	2,566
Liderazgo transaccional	2,182
Liderazgo laissez-faire	1,028

Fuente: La Autora (2015).

Estos resultados evidencian que los seguidores consideran que los Directores y Gerentes ejercen el liderazgo transformacional, frecuente o regularmente. Así mismo los seguidores establecen que los líderes son a veces transaccionales y de vez en cuando también ejercen el liderazgo laissez-faire. Estos resultados son coincidentes con los porcentajes correspondientes a la percepción de los seguidores y con la autopercepcion

de los Directores y Gerentes de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Comparación del estilo de liderazgo actual de la Empresa con el perfil del líder transformacional.

En relación con el segundo objetivo específico (Comparar el estilo de liderazgo actual de la Empresa con el perfil del líder transformacional), el análisis de los resultados obtenidos, permitió evidenciar aquellas características del liderazgo actual de Empresa Servicios y Transporte Orituco C.A. que corresponden al estilo Transformacional, Transaccional y Laissez-faire y su comparación con los rasgos del modelo de liderazgo propuesto por Bass y Avolio.

La Empresa se fundó en 2007 y desde ese momento hasta la fecha, ha tenido un crecimiento satisfactorio debido al empeño, la constancia y el compromiso de todas las personas que la integran. Lo anterior denotan la existencia, a primera vista, entre los Directores y Gerentes de ciertos rasgos de liderazgo transformacional ya que de lo contrario, Servicios y Transporte Orituco C.A. estaría seriamente afectada por la crisis económica que perturba al país y por las estatistas y divergentes políticas públicas que restringen la actividad privada y, en consecuencia, pudiera haber formado parte, incluso, de las empresas que integran el 42% de la tasa de mortalidad de las PYMES estimada por Conindustria,

Los Directores y Gerentes de la empresa tienen visión cortoplacista, sobreviven resolviendo al momento actuando de forma reactiva o proactiva, entregando y recibiendo sus productos e insumos de manera oportuna. Es importante destacar que la actividad de transporte por ser tan dinámica, necesita herramientas que permitan medir las operaciones día a día y a todos los niveles de la empresa, con el propósito de tomar decisiones de manera oportuna, corregir fallas y fortalecer las debilidades a medida que esta suceden para asegurar así su permanencia en un mercado muy competitivo.

Por otra parte, los Directores y Gerentes suelen mantener una relación de rasgos paternalistas con sus seguidores en el sentido de que les proveen

de un sueldo y ciertos beneficios sociales más o menos seguros y de un lugar de trabajo relativamente acogedor.

También se pudo observar que los Directores y Gerentes no han implantado ciertas herramientas gerenciales, tales como la planificación estratégica y en consecuencia, la Empresa no ha tenido un norte establecido, sino que se trabaja con el día a día o lo que se le presente en el momento, sin prever el futuro. Como consecuencia de este estilo de gerencia cortoplacista, se observó la falta de un manual de normas y procedimientos que establezca las funciones y actividades administrativas de la Empresa. En cuanto a los recursos humanos, se evidenció la ausencia de la descripción de cargos del personal.

La actividad principal de la empresa se centra en la operación y mantenimiento de los camiones livianos, medianos (unidades de transporte de 1,5 a 18 toneladas) y pesados (Unidades de carga de 30 toneladas). En lo que respecta a las condiciones y medio ambiente de trabajo, la investigadora observó que las mismas les permiten a los trabajadores realizar de manera adecuada las actividades de carga, traslado y descarga de los diferentes materiales y productos terminados a distintos destinos del país. En cuanto a la distribución de bebederos y sanitarios en el lugar de trabajo, se observó que en las oficinas se cuenta con la cantidad necesaria de los mismos, permitiéndole a los trabajadores condiciones mínimas de confort para la realización de sus actividades de trabajo diarias, sin embargo, en el área de talleres y de operación de los camiones se adolece de instalaciones suficientes para el personal, además las mismas presentan condiciones precarias en materia de higiene y seguridad industrial. De igual manera, cuando los transportistas realizan actividades de traslado al interior del país, dicho personal no cuentan con las condiciones básicas para la hidratación ni para realizar necesidades de carácter fisiológicas, por lo cual, en tales casos, la situación se torna difícil e incómoda.

Lo observado puede ser indicativo de que los niveles de liderazgo transformacional que se auto atribuyen los líderes no son tan altos como ellos los imaginan y que la percepción que le atribuyen los seguidores a aquellos, está más ajustada a la realidad.

Otro aspecto a resaltar de los Directores y Gerentes es su tendencia al control. Según Bass y Avolio, el Liderazgo transformacional es común en sociedades donde los padres son vistos como salvadores y controladores de

sus hijos, en éste sentido los Directores y Gerentes de Servicios y Transporte Orituco, C.A. tiende a ser transformacionales porque extrapolan esta actitud hacia los seguidores, a quienes tratan de alguna manera como hijos, bien sea para recompensarlos por su buen desempeño o para reprenderlos en caso de un desempeño deficiente.

Entre las caracterizas observadas en los Directores y Gerentes de Servicios y Transporte Orituco, C.A. relacionadas con el liderazgo Transformacional, están las siguientes:

1 Tiene gran capacidad de adaptación a los rápidos cambios que ocurren en su entorno y en el mercado.

2. Se desenvuelven en tiempos de crisis y turbulencia .(económica política y social).

3 Posee cierto grado de carisma derivado de una relación informal, de camaradería y familiaridad con sus subordinados. Este carisma también proviene de aparecer frente ante sus seguidores como poseedor de sensibilidad social y empatía para entender las necesidades de los seguidores y/o garantizarles la seguridad de mantener el puesto de trabajo.

4. Ofrecen consideración individualizada a los seguidores.

5 Expresan confianza en las capacidades y habilidades de sus seguidores.

6. Estimulan intelectualmente a sus seguidores.

Según el estilo transaccional, los Directores y Gerentes de Servicios y Transporte Orituco, C.A:

1 Aplican recompensas contingentes a sus subordinados, es decir los líderes recompensan a sus trabajadores a cambio de sus esfuerzos.

2. Poseen altos niveles de Dirección por excepción activa, es decir, que actúa antes de que los problemas se vuelvan crónicos.

3. Poseen un nivel de control significativo.

Según el estilo laissez-faire se evidenció que los Directores y Gerentes lo ejercen pocas veces, de manera situacional. Por lo tanto, estos líderes sólo en contadas ocasiones suelen ser flexibles.

Comparado con el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio los Directores y Gerentes presentan las siguientes carencias:

1 Estimulan poco la innovación, la creatividad y la atención de las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores y su principal recompensa está dirigida sólo a satisfacer las necesidades básicas.

2 Tiene capacidad limitada para estimular el esfuerzo extra en los seguidores para alcanzar las metas requeridas por la organización.

3 No transmite una visión clara del negocio a sus seguidores, lo cual se traduce en una falta de identificación de los subordinados con los objetivos y planes de la empresa.

En conclusión el perfil de los Directores y Gerentes de Servicios y Transporte Orituco, C.A. presentan características de los diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire). Al compararlo con el modelo de liderazgo de Bass y Avolio, se observan algunas diferencias pronunciadas. La razón de ello obedece a que, de acuerdo con los postulados teóricos de Bass y Avolio, el liderazgo transformacional aparece y se desarrolla con más frecuencia en organizaciones con estructuras y competencias más complejas que las existentes en las PYMES de las dimensiones de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Formular una serie de lineamientos para el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, en atención a las necesidades y según las dimensiones evaluadas.

Introducción

Como resultado final de la presente investigación, se van a desarrollar una serie de lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Los lineamientos propuestos buscan el fortalecimiento del liderazgo del personal de Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores como factor fundamental en la gerencia la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A., ampliando sus conocimientos con el fin de ofrecer a este personal herramientas claves que les permita asumir un comportamiento de líder acorde a las distintas situaciones gerenciales que tienen que asumir.

Objetivo de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar un programa de liderazgo transformacional para los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. que permita el mejoramiento del desempeño de sus funciones gerenciales.

Objetivos Específicos

1. Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de asumir un comportamiento de líder dentro de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

2. Establecer la importancia de las teorías de liderazgo y su aplicación.

3. Concienciar a los participantes sobre la importancia de asumir el liderazgo transformacional de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. y generar así cambios significativos

4. Concienciar a los participantes sobre la relevancia de la gerencia en los contextos empresariales actuales

5. Describir las habilidades personales que debe tener un líder con visión.

6. Desarrollar experiencias comunicacionales en los participantes que les permitan interactuar en forma asertiva.

Justificación

Los lineamientos planteados a través de la presente propuesta se conciben como un conjunto de conocimientos habilidades y destrezas necesarios para promover el desarrollo en los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. de competencias de liderazgo transformacional que les permitan optimizar el desempeño de su funciones gerenciales.

Ulrich, citado por Hernández (2012), señala que "el líder debe autoevaluar sus atributos; es decir, su personalidad principios, motivaciones, rasgos personales y carácter para de esta manera potenciar su efectividad gerencial". De esta manera, se confirma la importancia de que el gerente/líder proyecte sus competencias de liderazgo transformacional a todos los miembros de la organización para potenciarla hacia el éxito.

Fundamentación

Los lineamientos planteados a través de la presente propuesta se basan en los postulados de la Teoría de liderazgo transformacional de Avolio y Bass (2004).

Bass (1985) afirma que el líder transformador motiva a los demás para que hagan más de los que se espera hacer originalmente, porque aumentan la apreciación de la importancia y el valor de las tareas; hacen ir más allá de los intereses personales para el bien del equipo o la organización y porque eleva el nivel de necesidades a las de ordenes más altos.

De acuerdo con Avolio y Bass (2004) tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Los factores que representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, considerados en este estudio como dimensiones, son referidas como: influencia idealizada, inspiración, estimulo intelectual y consideración individualizada.

Según Mendoza (2005), el modelo de Avolio y Bass se puede concebir dentro de una relación de causa – efecto; donde las variables de liderazgo transformacional, transaccional y no-Liderazgo o laissez faire, influyen de manera directa sobre las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, como se observa en la Figura 2.

gerenciales, tendrá una duración de doce (12) meses a partir del mes de julio de 2015 hasta julio de 2016.

Fases de la Propuesta

La propuesta se estructura de la siguiente forma:

Fase de Sensibilización: La finalidad es informar a los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa acerca de los talleres de capacitación sobre liderazgo transformacional a través de carteleras, volantes, etc.; con el fin de despertar en ellos el interés y el deseo de participación y con ello lograr los cambios propuestos con el liderazgo transformacional que cada integrante de una organización debe practicar y de esta forma hacer efectiva la presente propuesta.

Fase de Capacitación: La finalidad es sensibilizar y actualizar a los Directores Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa mediante los conocimientos y herramientas aportados en el desarrollo de los talleres de capacitación sobre liderazgo transformacional.

Fase de Evaluación y retroinformación: a los seis meses de la finalización de la fase de capacitación, se hará una nueva aplicación del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, versión corta 5X) para determinar evaluar los efectos (positivos o negativos) de la capacitación recibida por los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. para establecer los correctivos a que hubiera lugar.

Estructura del programa

El desarrollo de los objetivos específicos del programa esta conformado por dos talleres, los cuales se ejecutan durante cuatro días, para un total de diecisiete (17) horas. Cada Taller, a su vez, se desarrolla durante dos días, intercalados, a la semana y de preferencia en horas de la mañana. A su vez cada uno de los talleres está dividido por diferentes sesiones, donde se trabajaran aquellas actividades y dinámicas que promuevan el la

capacitación de los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. en la temática del liderazgo transformacional y generar así cambios significativos en su desempeño gerencial. En cada taller, habrá distintas sesiones donde se desarrollaran diferentes tópicos. Cada sesión tendrá una duración de una (01) hora aproximadamente. Estos talleres se plantean para un número mínimo de 10 participantes, con el fin de que la mayor cantidad de personas inicie el programa y goce de sus beneficios.

TABLA N° VII.

Taller I. (1 día)

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Tiempo
Promover la integración grupal	Sensibilización e integración grupal	Saludo de bienvenida a los participantes. -Realizar dinámica rompe hielo **(Anexo D)** -Explorar las expectativas que traen los participantes con respecto al taller ¿Qué esperan de los talleres?. ¿Qué desean saber?, ¿Por qué están aquí?, las expectativas se escribirán en una lámina de papel bond y se colocarán en un sitio visible del salón.	**Humanos:** Facilitador. Directores. Gerentes. jefes de área, supervisores. **Materiales:** Sillas. Lámina de papel bond Marcador negro	60 minutos
Presentar a los participantes los contenidos y estructuras de los talleres	Programación	Entregar a cada participante el programa sobre los talleres a desarrollar. -Leer y analizar cada uno de los tópicos tratados. -Escuchar opiniones de manera voluntaria con base a los temas a desarrollar. -Explicar la evaluación de cada taller.	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Material impreso. Sillas.	60 minutos
		RECESO		30 minutos
Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de asumir un comportamiento de líder dentro de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.	Concepto de liderazgo	-El facilitador hará una exposición acerca de los siguientes aspectos: Concepto de liderazgo, la importancia del liderazgo, el liderazgo como cualidad personal, factores que influyen en la eficacia del liderazgo, el liderazgo como función dentro de la organización, factores condicionantes, el líder adecuado en el momento apropiado, las formas del poder, los recursos del líder.	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores.	60 minutos

		-Ejemplo de situaciones cotidianas donde se evidencie la aplicación de los temas tratados. Elaborar conclusiones propiciando la participación de los presentes. -Evaluar la jornada con preguntas ¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron? -Conclusiones finales del primer día del taller.	**Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección.	

TABLA N° VIII.

Taller I. (2 día)

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Tiempo
Establecer la importancia de las teorías de liderazgo y su aplicación.	Teorías del liderazgo	-A través de la lluvia de ideas los participantes aportarán información sobre las teorías del liderazgo. -Procesar la información generada por el grupo. -El facilitador desarrollará una exposición vinculada a los siguientes aspectos: conceptos, teorías del liderazgo, ejemplos de situaciones donde se pongan de manifiesto las citadas teorías. -Elaborar conclusiones.	**Humanos:** Facilitador. Directores. Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección. Material impreso.	60 minutos
	El Cambio	-Desarrollar el ejercicio "Conciencia y Aceptación de los Cambios". **(Anexo D)** -Procesar el ejercicio. -Conclusiones. -Exposición por parte del facilitador sobre el cambio de actitud, resistencia a los cambios. -Por qué resistir a los cambios. -Desarrollar la lectura "Si yo cambiara" **(Anexo D)** -Interiorizar la lectura.	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección. Material impreso.	60 minutos

		RECESO		30 minutos
Objetivos Específicos	**Contenidos**	**Estrategias Metodológicas**	**Recursos**	**Tiempo**
Concienciar a los participantes sobre la importancia de asumir el liderazgo transformacional de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. y generar así cambios significativos	Estilos de liderazgo: Líder Transformacional Líder Transaccional Líder Laissez-faire	-El facilitador realizará una exposición sobre los componentes del liderazgo transformacional. -Mediante la "lluvia de ideas" los participantes suministraran datos sobre las cualidades de cada componente del liderazgo transformacional. -Reflexiones y conclusiones.	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección. Material impreso.	60 minutos
		-Desarrollar la dinámica "El Soldado Herido". **(Anexo D)** -Procesar la dinámica con base a preguntas. -Evaluar la jornada con preguntas ¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron? -Conclusiones finales del segundo día del taller.	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Material impreso.	60 minutos

TABLA N° IX.
Taller II. (3 día)

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Tiempo
Concienciar a los participantes sobre la relevancia de la gerencia en los contextos empresariales actuales.	La Gerencia Funciones gerenciales: Planificación Organización Ejecución Control	-Se realizará la lectura del documento **"El gerente y sus funciones" (Anexo D)** para dar inicio a la jornada. -Realizar lluvia de ideas para establecer los conocimientos que se manejan sobre gerencia y como aplicarla en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. -Exposición por parte del facilitador sobre: Gerencia Funciones Gerenciales	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección. Material impreso.	60 minutos 60 minutos
		RECESO		30 minutos
		-Conformar equipos de trabajo para leer material referente a: Planificación Organización Ejecución Control -Presentar conclusiones sobre cada aspecto discutido. -Exposición por parte del facilitador sobre: equipos eficaces y no eficaces. - Reflexiones y conclusiones. - Evaluar la jornada con preguntas ¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron? -Conclusiones finales del tercer día del taller.	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección. Material impreso	60 minutos 60 minutos

TABLA N° X.

Taller II. (4 día)

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Tiempo
Describir las habilidades personales que debe tener un líder comprometido con la excelencia.	La visión personal del participante como líder en busca de la excelencia.	-El facilitador entregará la transcripción de la conferencia **"La excelencia como nueva competencia global"** a cargo del Lic. Miguel Ángel Cornejo **(Anexo D)** - Procesar la lectura. - Reflexiones y conclusiones. -A través de la lluvia de ideas, los participantes aportarán información sobre las habilidades de un líder comprometido con la excelencia.	**Humanos:** Facilitador. Directores, Gerentes, jefes de área, supervisores. **Materiales:** Material impreso. Sillas.	60 minutos
Desarrollar experiencias comunicacionales en los participantes que les permitan interactuar en forma asertiva.	-Comunicación Organizacional y su proceso -Relación entre liderazgo y comunicación	-El facilitador desarrollará una exposición con el propósito de establecer las habilidades comunicacionales que debe poseer un líder. -Ventana de Johari. -Dramatizaciones de situaciones específicas **(Anexo D)** -Presentar conclusiones sobre los aspectos discutidos.	**Humanos:** Facilitador. Directores. Gerentes. jefes de área, supervisores. **Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección. Material impreso.	60 minutos
		RECESO		30 minutos
	Evaluación	-El facilitador desarrollará una exposición con el propósito de fortalecer las habilidades que debe desarrollar un líder con visión. -Conclusiones y reflexiones. -Conclusiones y evaluación final del taller. **(Anexo D)**	**Humanos:** Facilitador. Directores. Gerentes. jefes de área. supervisores. **Materiales:** Computadora Personal Video beam. Sillas. Espacio físico adecuado para proyección.	60 minutos 60 minutos

Factibilidad de la propuesta

La presente propuesta es considerada como un proyecto factible, ya que los resultados obtenidos permitieron la elaboración de un programa de liderazgo transformacional para los Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. que permita el mejoramiento del desempeño de sus funciones gerenciales.

Factibilidad Psico-social

Desde el punto de vista psico-social, la presente propuesta se considera factible de ejecutar debido a la buena receptividad expresada por el personal directivo y trabajadores de la empresa durante la aplicación del instrumento de recolección de datos y posterior presentación de la propuesta en mención.

Factibilidad del Recurso Humano

Desde el punto de vista del Recurso Humano, la propuesta se considera factible debido a que la misma puede ser desarrollada por completo por la investigadora, previo acuerdo con la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. para la ejecución de las actividades planteadas en el programa propuesto. Adicionalmente, si la empresa así lo decidiese, el recurso humano requerido para la ejecución del programa pudiera ser contratado a través de Consultoras externas.

Factibilidad Financiera

La Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. cuenta con una partida presupuestaria para costear los gastos de cursos y talleres del personal. Para la implementación del programa de liderazgo transformacional, se requeriría la siguiente inversión:

TABLA N° XI.
Presupuesto para implementar el programa de liderazgo transformacional

Costo por participante	Costo total por 10 participantes
Bs. 5.000,00	Bs. 50.000,00

Fuente: Estimación según cálculos propios (2015)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se presenta los resultados obtenidos al cumplirse el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el Capítulo I y que ahora se contestan a medida que se desarrolla la siguiente sección:

De acuerdo a los resultados obtenidos al Diagnosticar el estilo de liderazgo existente en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. (correspondiente al primer objetivo específico) se logró describir mediante la aplicación del cuestionario MLQ 5X, el perfil de los Directores y Gerentes de la empresa con base en los postulados de la teoría del Liderazgo Transformacional de Avolio y Bass.

Para el procesamiento de los datos (mediante la hoja de cálculo Microsoft Office Excel y el software estadístico PSPP, versión 0.8.2-gad9374 febrero de 2014) se aplicaron las medidas estadísticas de porcentajes y media aritmética, obteniéndose como resultado general que el estilo de liderazgo transformacional es el dominante en comparación con el estilo transaccional y laissez-faire, siendo este último ejercido con menor frecuencia.

En cuanto al segundo objetivo específico (Comparar el estilo de liderazgo actual de la Empresa con el perfil del líder transformacional) en la fase de análisis y discusión de resultados, se determinó las características de los Directores y Gerentes de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A. que correspondían al estilo Transformacional, Transaccional y Laissez-faire, y se compararon estos rasgos con el modelo de liderazgo propuesto por Avolio y Bass.

También se evidenció que, a pesar de que ambos grupos de encuestados son coincidentes al establecer que el liderazgo transformacional es el prevaleciente, se observó que los niveles de dicho liderazgo que se auto atribuyen los líderes no son tan altos como ellos los imaginan y que la percepción que le atribuyen los seguidores a aquellos, está más ajustada a la realidad.

Sobre este punto se concluye que el perfil de los Directores y Gerentes de Servicios y Transporte Orituco, C.A. presentan características de cada uno de los diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire). Al compararlo con el modelo de liderazgo de Bass y Avolio, se observan algunas diferencias pronunciadas. La razón de ello obedece a que, de acuerdo con los postulados teóricos de Bass y Avolio, el liderazgo transformacional aparece y se desarrolla con más frecuencia en organizaciones con estructuras y competencias más complejas que las existentes en las PYMES de las dimensiones de la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.

Una vez analizados los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario MLQ 5X y la Observación directa no participante, se realizó la formulación de una serie de lineamientos para el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio en atención a las necesidades y según las dimensiones evaluadas (correspondiente al tercer objetivo especifico) que se detalla ampliamente en el capítulo V, que se estructuraron en forma de propuesta. Con dichos lineamientos se busca el fortalecimiento del liderazgo del personal de Directores, Gerentes, jefes de área y supervisores como factor fundamental en la gerencia la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.. ampliando sus conocimientos con el fin de ofrecer a este personal herramientas claves que les permita asumir un comportamiento de líder acorde a las distintas situaciones gerenciales que tienen que asumir.

Recomendaciones

Sobre la base de los planteamientos expuestos previamente en las conclusiones, así como las vinculaciones de los aspectos desarrollados en el análisis realizado por parte de la autora, se plantean sugerencias que aporten valor al proceso de aplicación de los Lineamientos para el desarrollo de las competencias de liderazgo transformacional en la Empresa Servicios y Transporte Orituco, C.A.:

1. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. Esta característica juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

2. Por ello la importancia, para quienes tienen responsabilidad de gerenciar cualquier área de la organización, de promover y desarrollar las competencias del liderazgo transformacional, esto permitirá obtener mayor confianza y apoyo de los subordinados, además de obtener crecimiento profesional y personal en esta área.

3. Se recomienda que la empresa desarrolle planes de reclutamiento, selección y promoción del personal basados en los cinco componentes del liderazgo transformacional y los tres componentes del liderazgo transaccional, para obtener líderes mejor formados y que estimulen la formación de nuevos líderes entre sus seguidores.

4. El grado de éxito de los lineamientos propuestos solo es medible por el nivel en que se logra el avance o desplazamiento buscado, de manera sustentable. El grado finalmente alcanzado, dependerá tanto del líder como de sus seguidores. De allí la importancia de medir periódicamente, mediante el cuestionario MLQ 5X, las características de liderazgo del personal de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, I , Pérez, M. y Hernández, J. (2009). *Las PYMES en el Desarrollo de la Economía Social. Factores de éxito. Subsector Contratista del Municipio Lagunillas del Estado Zulia*. Revista Ciencias Gerenciales. 12 (4) 100-120.

Actualidad Laboral (2014). *Combatir el ausentismo en ambientes regulatorios*. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.actualidadlaboral.com.ve/seccion/detalles/combatirelausentismoenambientesregulatorios. [Consulta: 2015, Abril 30]

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario*. Editorial Granica. Argentina.

Alles, M (2007). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. [Versión en línea]. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Disponible en: http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/alles.pdf. [Consulta: 2014, septiembre 07].

Alta Gerencia (2015). *LOTTT aumenta costos de nómina en 51%*. [Documento en línea]. Disponible en: http:/www/.altag.net/reports/lottt-aumenta-costos-de-nomina-en-51/. [Consulta: 2015, Abril 30]

Arrieta, L. (2010). *Lineamientos y directrices*. [Documento en línea]. Disponible en:http://www.pnuma.org/agua-miaac/REGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/PRESENTACIONES/PONENTES/Tema%203%20-%20Institucionalidad/Instrumentos%20regulatorios%20-%20Liliana%20Arrieta/Lineamientos%20y%20directrices.pdf. [Consulta: 2014, octubre 01]

Avolio, B. y Bass, B. (2000). *Full range leadership development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden, California.

Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. (3ra. Ed). Redwood City, CA: Mindgarden.

Balestrini M. (2006). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Editorial BL, Consultores Asociados. Caracas.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.

Bass B. y Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership*. 2 edition. U.S.A: Psychology Press.

Bass B. y Stogdill, S. (1999). *Handbook of leadership. Theory, research and managerial applications*. Third edition. New York: The Free Press.

Bravo, I. y Veliz, Y. (2010). *Diseño de un plan estratégico para la sostenibilidad de la empresa que permita la toma de decisiones gerenciales caso: Transporte y servicios Fredmares C.A. del estado Carabobo*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Valencia.

Bonilla, Á. (2012). *Análisis de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares del sector transporte, ubicadas en el estado Lara*. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Mención Empresarial. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Barquisimeto.

Burns, J. (2010). *Leadership*. Harper Perennial Modern Classics; 1 edition.

Butteriss, M. (2004). *Reinventando Recursos Humanos. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona Gestión 2000 Aedipe.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. [Documento en Línea] Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4932/LCMEXL1106_es.pdf?sequence=1. [Consulta: 2014, noviembre 07]

Constitución. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (extraordinario), Febrero 19, 2009.

Cuadrado I Molero, F. y Navas, M. (2012). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional [Leadership in men and women: Differences on leadership styles and the relationship between styles.] *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.

Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.552 (Extraordinaria) Noviembre 12, 2001

Decreto Ley Para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5.890 (Extraordinaria). Julio 31, 2008.

Dirube, J (2007) *Un Modelo de Gestión por Competencias.* Gestión 2000. España.

Domínguez, L. (2011). *Propuesta de un modelo de liderazgo situacional en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio valencia del estado Carabobo.* Trabajo de Grado no publicado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Valencia.

Drucker, P. (2004). *La gerencia / Management: Tareas, Responsabilidades y Practicas / Tasks, Responsibilities and Practice*. Buenos Aires: El Ateneo.

Fernández, J. (2008). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg.* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacin-estratgica-henry-mintzberg. [Consulta: 2014, octubre 28]

Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*, Ed. Pearson Educación. México.

FONPYME - Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (2011). *Gestión de Pymes. El Plan de Negocio como herramienta de Gestión.* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.fonpyme.gob.ve/biblioteca/biblioteca/316/MGP_completo.pdf. [Consulta: 2014, octubre 20]

FUNDES (2008). *Desarrollo Competitivo de la PYME en Venezuela y en América Latina.* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.itmediatech.com.ve/lx/ivan/ave/web/joomla/centro-de-documentacion/doc_download/10-desarrollo-competitivo-de-la-pyme-en-venezuela-y-en-america-latina. [Consulta: 2014, octubre 12]

Gil, D. (2004). *El Ejercicio de Liderazgo: Un Enfoque Diferente*. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/el_ejercicio_de_liderazgo_un_enfoque_diferente. [Consulta: 2015, Abril 25]

Goleman, D. (2004). *¿Qué Hace a un Líder?* Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 82, Nº. 1, 2004 (Ejemplar dedicado a: Dentro de la mente del líder), págs. 72-80.

González K. (2009). *Plan estratégico gerencial dirigido a las micros, pequeñas y medianas empresas textileras del Municipio Antonio José de Sucre del estado Barinas.* Trabajo de Grado no publicado para optar al titulo de Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia y Planificación Institucional. Universidad Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Barinas.

Hay Group (2009). *El Equipo*, en Factbook Recursos Humanos, Aranzadi & Thomson.

Hay Group (2014). *Las 6 tendencias globales que marcarán la gestión de personas en 2030, Liderazgo 2030.* Madrid. [Documento en línea]. Disponible en:http://www.haygroup.com/downloads/es/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf. [Consulta: 2014, octubre 12]

Hernández L. (2012). *Programa de liderazgo efectivo para el desempeño del personal directivo y docente del liceo "Batalla de Vigirima" del Estado Carabobo.* Trabajo de Grado no publicado para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.

Hernández R Fernández C y Baptista, P (2006). *Metodología de la Investigación.* (4ta ed.). México: McGraw Hill.

Hughes, R Ginnett, R. y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia.* México. D.F: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia.* 4ta. Edición. Caracas: Quirón.

Kenigstein, J. y Rodríguez, M. (2004). *Efecto del sexo, tipo de personalidad, locus de control, estrategias de aprontamiento del estrés y estilos de liderazgo sobre el estilo de uso del tiempo.* Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Kotter, J (2005). *Lo que de verdad hacen los Líderes.* Harvard Business Review ISSN 0717-9952, Vol. 83, Nº. 11, 2005 (Ejemplar dedicado a: Deje atrás la complejidad), págs. 132-140.

Ley de Tránsito y Transporte Terrestre (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.332. Noviembre 26, 2001

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076 (Extraordinaria), Mayo, 07, 2012.

López, A. (2014). *La realidad de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina.* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1389/realidad-empresa.htm. [Consulta: 2014, octubre 30]

Lussier R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*, México: Thomson Learning.

Márquez, A. y Pérez, L. (2007). *Estudio de los factores intervinientes en el proceso innovativo de las Pyme metalmecánicas.* Revista Espacios. Volumen 28, N° 2 pp. 05-20. [Revista en línea]. Disponible en: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152007000200002&lng=es&nrm=iso. [Consulta: 2014, octubre 28]

Mendoza, I (2005). *Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional.* Tesis Doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Mercado S. (2011). *Administración Aplicada: teoría y práctica.* 3era edición. México: Editorial Limusa.

Mora, C. (2004). *La Importancia de la Gerencia por Competencias.* [Documento en Línea] Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/impgercomv.htm [Consulta: 2014, octubre 03]

Morales, R. (2009). *El estilo de liderazgo y la productividad de las empresas de alimentos y bebidas del sector manufacturero Barquisimeto estado Lara.* Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia, Mención Empresarial. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Barquisimeto.

Newstrom J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 12ª. Ed. McGraw Hill. México.

Nielsen, K , Randall, R , Yarker, J , y Brenner, S (2008). *The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study*. Work & Stress, 22(1), 16-32.

Nielsen, K. y Munir, F (2009).*How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy*. Work and Stress, 23(4), 313-329.

Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.

Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Esic.

Pallares Z Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. 4ta. Edición. Editorial nueva Empresa. Colombia.

Páez, T. (2007). Teoría y práctica de la Ética y la Responsabilidad Social de la PYME Venezolana. *Revista Faces Volumen XVIII N° 2*. [Revista en línea]. Disponible en: http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol18n2/art1.pdf. [Consulta: 2014, octubre 01]

Peinado, V. y Prado, R. (2008). *Propuesta de una guía general de acción para la aplicación del marketing digital en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en la ciudad de Cumaná estado Sucre*. Trabajo de Grado no publicado para optar al título de Licenciado en Administración. Universidad de Oriente. Cumaná.

Parra, R. (2011). *Plan estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) familiares del Municipio Valencia del Estado Carabobo*. Trabajo de Grado no publicado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Valencia.

Primicias (2013). *Critican "presentismo" laboral*. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.primicia.com.ve/economia/critican-presentismo-laboral.html. [Consulta: 2015, Abril 30]

Quintero, A. y Rojas, J. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Rajadell, M (2005). *Creación de Empresas*. 2da. edición. Barcelona: Edicions UPC.

Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir.* Volumen 120 de Oberta: Ciencias Sociales. España: Universidad de Valencia.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Decimotercera edición. Pearson Educación, México.

Rodríguez, G. (2009). *Diseño de planes de carrera basados en competencias para los departamentos de operaciones y ventas, Caso: Grupo Savake-Ferretotal.* Trabajo de Grado no publicado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Rojas, A. (s/f). *Micro y pequeña empresa.* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos6/micro/micro.shtml. [Consulta: 2014, octubre 30]

Sabino C. (2007). *El Proceso de Investigación.* 6ta. Edición. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Alfa y Omega

Sánchez P. (2010). *Comunicación Empresarial y atención al cliente.* Editorial Editex. S.A. Madrid.

Santoro, A. (2006). *El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización.* Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Stoner, J. y Freedman, R. (2000): *Administración.* Quinta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica.* 4ta Edición. Editorial México Limusa, México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2011). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización de Maestrías y Tesis Doctorales.* Caracas. FEDUPEL.

Uviedo, M. (2011). *Acciones para la conformación de redes empresariales en las Pymes del sector confección del Municipio Barinas, Estado Barinas, año 2011.* Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración, Mención: Gerencial General. Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Barinas.

Vega, C. y Zavala, G (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.* Memoria para optar al titulo de Psicólogo. Universidad de Chile.

Vercher, S. (2004). *El plan de gestión: un método integral para su elaboración y control.* (2a ed.). Barcelona, España. Marcombo Boixareu Editores.

Vértice (2008). *Gestión Integral de Pymes.* España. Editorial Vértice.

Villegas, D. y Toro, I (2010). Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT.* p 86-101

ANEXO A

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO PARA EL LÍDER.

Introducción

El siguiente cuestionario tiene por objetivo medir las características del Líder Transformacional en la Empresa "Transporte Orituco" Este cuestionario forma parte de un estudio realizado de un trabajo de postgrado de una estudiante de la UCAB, la información recolectada será de carácter confidencial y utilizada para estrictos fines académicos.

El cuestionario es anónimo, por lo tanto por no escriba su nombre ni tampoco lo firme.
Marque su respuesta con una "X "considerando su selección de manera sincera y atendiendo a su punto de vista.
No se considerara respuestas malas o buenas
No deje ninguna pregunta sin responder, en caso de no conocer sobre lo que se pregunta solicite al encuestador que le explique de manera clara y sencilla.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Instrucciones

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. A continuación encontrará una serie de afirmaciones y una escala que expresa frecuencia: nunca (0), rara vez (1), a veces (2), con frecuencia (3), siempre (4). Para responder, lea con atención cada afirmación y **decida la frecuencia con la cual usted mismo muestra tal comportamiento**. Marque con una "X" la opción que represente mejor su percepción. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, deje el espacio en blanco.

Nunca	Rara Vez	A veces	Con frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4

1	Yo proveo asistencia a cambio de sus esfuerzos.	0	1	2	3	4
2	Yo re-examino las proposiciones críticas para preguntar si son apropiadas.	0	1	2	3	4
3	Yo dejo de interferir hasta que los problemas lleguen a ser serios.	0	1	2	3	4
4	Yo focalizo la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.	0	1	2	3	4
5	Yo evito verme involucrado cuando surgen importantes discusiones.	0	1	2	3	4
6	Yo hablo sobre mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7	Yo estoy ausente cuando me necesitan.	0	1	2	3	4
8	Yo busco diferentes perspectivas cuando soluciono problemas.	0	1	2	3	4
9	Yo hablo optimistamente sobre el futuro.	0	1	2	3	4
10	Yo fomento vigor en otros para que se asocien conmigo.	0	1	2	3	4
11	Yo discuto en términos específicos quién es responsable de los objetivos de rendimiento y desempeño.	0	1	2	3	4
12	Yo espero que las cosas me lleven a equivocarme antes de actuar.	0	1	2	3	4

13	Yo hablo entusiastamente sobre las necesidades que deben ser satisfechas.	0	1	2	3	4
14	Yo especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.	0	1	2	3	4
15	Yo invierto tiempo enseñando y entrenando.	0	1	2	3	4
16	Yo aclaro lo que se puede esperar/recibir cuando los objetivos del desempeño son alcanzados.	0	1	2	3	4
17	Yo demuestro que soy un (a) creyente firme de la afirmación "si no está roto, no lo repares"	0	1	2	3	4
18	Yo voy más allá de mis propios intereses para el bienestar del grupo.	0	1	2	3	4
19	Yo trato a los otros como individuos más que como miembros del grupo.	0	1	2	3	4
20	Yo demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21	Yo actúo de forma de ganar el respeto de los otros.	0	1	2	3	4
22	Yo concentro toda mi atención en el manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Yo considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0	1	2	3	4
24	Yo estoy al tanto de todos los errores.	0	1	2	3	4
25	Yo despliego un sentido del poder y confianza.	0	1	2	3	4
26	Yo construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Yo dirijo mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares.	0	1	2	3	4
28	Yo evito tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Yo considero que los individuos tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.	0	1	2	3	4
30	Yo induzco a otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31	Yo ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Yo sugiero nuevas formas de cómo completar las asignaciones.	0	1	2	3	4
33	Yo postergo las respuestas a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34	Yo enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0	1	2	3	4
35	Yo expreso satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas	0	1	2	3	4
36	Yo expreso confianza en que los objetivos serán realizados.	0	1	2	3	4
37	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0	1	2	3	4
38	Yo uso métodos de liderazgo satisfactorios.	0	1	2	3	4
39	Yo induzco a otros a que hagan más de lo que esperan hacer.	0	1	2	3	4
40	Yo soy eficiente representando a los demás ante una autoridad más alta.	0	1	2	3	4
41	Yo trabajo con los demás de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4

42	Yo realzo el deseo en los demás de ser exitosos.	0	1	2	3	4
43	Yo soy efectivo en la búsqueda de requisitos organizacionales.	0	1	2	3	4
44	Yo incremento el deseo de los demás por trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	Yo liderizo a un grupo efectivo.	0	1	2	3	4

ANEXO B

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO PARA SEGUIDORES.

Introducción

El siguiente cuestionario tiene por objetivo medir las características del Líder Transformacional en la Empresa "Transporte Orituco". Este cuestionario forma parte de un estudio realizado de un trabajo de postgrado de una estudiante de la UCAB, la información recolectada será de carácter confidencial y utilizada para estrictos fines académicos.

El cuestionario es anónimo, por lo tanto por no escriba su nombre ni tampoco lo firme.
Marque su respuesta con una "X "considerando su selección de manera sincera y atendiendo a su punto de vista.
No se considerara respuestas malas o buenas
No deje ninguna pregunta sin responder, en caso de no conocer sobre lo que se pregunta solicite al encuestador que le explique de manera clara y sencilla.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de afirmaciones y una escala que expresa frecuencia: nunca (0), rara vez (1), a veces (2), con frecuencia (3), siempre (4). Para responder, lea con atención cada afirmación y decida la frecuencia con la cual su supervisor inmediato muestra tal comportamiento, **según lo que usted ha observado directamente**. Marque con una "X" la opción que represente mejor su percepción. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, deje el espacio en blanco.

Nunca	Rara Vez	A veces	Con frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4

1	Me provee de asistencia a cambio de mis esfuerzos.	0	1	2	3	4
2	Re-examina las proposiciones críticas para cuestionar si son o no apropiadas.	0	1	2	3	4
3	Deja su intervención para el momento en que los problemas lleguen a ser serios.	0	1	2	3	4
4	Enfoca su atención sobre irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.	0	1	2	3	4
5	Evita verse involucrado cuando surgen importantes discusiones.	0	1	2	3	4
6	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7	Está ausente cuando se le necesita.	0	1	2	3	4
8	Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas.	0	1	2	3	4
9	Habla optimistamente sobre el futuro.	0	1	2	3	4
10	Fomenta vigor para que trabaje junto con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Discute en términos específicos quién es responsable de los objetivos de rendimiento y desempeño.	0	1	2	3	4

12	Espera que las cosas le lleven a equivocarse antes de actuar.	0	1	2	3	4
13	Habla entusiastamente sobre las necesidades que deben ser satisfechas.	0	1	2	3	4
14	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.	0	1	2	3	4
15	Invierte tiempo enseñando y entrenando.	0	1	2	3	4
16	Aclara lo que se puede esperar/recibir cuando los objetivos del desempeño son alcanzados.	0	1	2	3	4
17	Demuestra que el/ella es un (a) creyente firme de la afirmación "si no está roto, no lo repares".	0	1	2	3	4
18	Va más allá de sus propios intereses para el bienestar del grupo.	0	1	2	3	4
19	Me trata como un individuo más que como miembro del grupo.	0	1	2	3	4
20	Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21	Actúa de forma de ganar el respeto de los otros.	0	1	2	3	4
22	Concentra toda su atención en el manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0	1	2	3	4
24	Está al tanto de todos los errores.	0	1	2	3	4
25	Despliega un sentido del poder y confianza.	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia las fallas para llegar a los estándares.	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Me considera como un individuo con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.	0	1	2	3	4
30	Me induce a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de cómo completar las asignaciones.	0	1	2	3	4
33	Posterga las respuestas a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo sus expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que los objetivos serán realizados.	0	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en relacionar el trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderazgo satisfactorios.	0	1	2	3	4
39	Me induce a que haga más de lo que espero hacer.	0	1	2	3	4
40	Es eficiente representándome ante una autoridad más alta.	0	1	2	3	4

41	Trabaja conmigo de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Realza mi deseo de ser exitoso.	0	1	2	3	4
43	Es efectivo en la búsqueda de requisitos organizacionales.	0	1	2	3	4
44	Incrementa mi deseo por trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	Lideriza un grupo efectivo.	0	1	2	3	4

ANEXO C

CÁLCULOS ESTADÍSTICOS

Caso: lideres
Cálculo de la dimensión Liderazgo Transformacional

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES
/VARIABLES= Var0001 Var0002 Var0003 Var0004 Var0005 Var0006 Var0007 Var0008 Var0009 Var0010 Var0011 Var0012 Var0013 Var0014 Var0015 Var0016 Var0017 Var0018 Var0019 Var0020.

Valid cases = 5; cases with missing value(s) = 0.

Variable	N	Media	Desv Std	Mínimo	Máximo
Var0001	5	2,60	1,67	,00	4,00
Var0002	5	3,20	,84	2,00	4,00
Var0003	5	3,80	,45	3,00	4,00
Var0004	5	3,60	,55	3,00	4,00
Var0005	5	2,00	1,58	,00	4,00
Var0006	5	2,60	1,67	,00	4,00
Var0007	5	2,60	1,67	,00	4,00
Var0008	5	3,40	,89	2,00	4,00
Var0009	5	3,20	1,30	1,00	4,00
Var0010	5	3,60	,55	3,00	4,00
Var0011	5	2,80	1,30	1,00	4,00
Var0012	5	3,80	45	3,00	4,00
Var0013	5	3,40	,89	2,00	4,00
Var0014	5	3,40	,89	2,00	4,00
Var0015	5	2,80	1,30	1,00	4,00
Var0016	5	2,80	1,30	1,00	4,00
Var0017	5	3,40	,89	2,00	4,00
Var0018	5	2,20	2,05	,00	4,00
Var0019	5	3,80	,45	3,00	4,00
Var0020	5	3,60	,55	3,00	4,00

Caso: lideres
Cálculo de la dimensión Liderazgo Transaccional

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES
/VARIABLES= Var0001 Var0002 Var0003 Var0004 Var0005 Var0006 Var0007 Var0008 Var0009 Var0010 Var0011 Var0012.

Valid cases = 5; cases with missing value(s) = 0.

Variable	N	Media	Desv Std	Mínimo	Máximo
Var0001	5	3,20	,84	2,00	4,00
Var0002	5	3,40	,89	2,00	4,00
Var0003	5	3,20	,84	2,00	4,00
Var0004	5	3,80	,45	3,00	4,00
Var0005	5	1,60	1,82	,00	4,00
Var0006	5	,60	,89	,00	2,00
Var0007	5	,80	1,30	,00	3,00
Var0008	5	,60	1,34	,00	3,00
Var0009	5	2,30	1,30	1,00	4,00
Var0010	5	2,80	1,30	1,00	4,00
Var0011	5	2,60	1,14	1,00	4,00
Var0012	5	3,60	55	3,00	4,00

Caso: lideres
Cálculo de la dimensión Liderazgo Laissez-faire

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES
/VARIABLES= Var0001 Var0002 Var0003 Var0004.

Valid cases = 5; cases with missing value(s) = 0.

Variable	N	Media	Desv Std	Mínimo	Máximo
Var0001	5	1,00	1,73	,00	4,00
Var0002	5	,20	,45	,00	1,00
Var0003	5	1,00	1,73	,00	4,00
Var0004	5	1,20	1,30	,00	3,00

Caso: seguidores
Cálculo de la dimensión Liderazgo Transformacional

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES
/VARIABLES= Var0001 Var0002 Var0003 Var0004 Var0005 Var0006 Var0007 Var0008 Var0009 Var0010 Var0011 Var0012 Var0013 Var0014 Var0015 Var0016 Var0017 Var0018 Var0019 Var0020.

Valid cases = 48; cases with missing value(s) = 0.

Variable	N	Media	Desv Std	Mínimo	Máximo
Var0001	48	3,04	1,17	,00	4,00
Var0002	48	2,60	1,33	,00	4,00
Var0003	48	3,35	1,08	,00	4,00
Var0004	48	3,02	1,21	,00	4,00
Var0005	48	1,90	1,60	,00	4,00
Var0006	48	2,96	1,30	,00	4,00
Var0007	48	2,58	1,32	,00	4,00
Var0008	48	2,38	1,55	,00	4,00
Var0009	48	2,83	1,43	,00	4,00
Var0010	48	2,73	1,23	,00	4,00
Var0011	48	2,48	1,47	,00	4,00
Var0012	48	2,98	1,12	,00	4,00
Var0013	48	2,54	1,24	,00	4,00
Var0014	48	2,96	1,07	,00	4,00
Var0015	48	2,38	1,39	,00	4,00
Var0016	48	2,42	1,38	,00	4,00
Var0017	48	2,08	1,60	,00	4,00
Var0018	48	1,40	1,58	,00	4,00
Var0019	48	2,15	1,53	,00	4,00
Var0020	48	2,54	1,32	,00	4,00

Caso: seguidores
Cálculo de la dimensión Liderazgo Transaccional

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES
/VARIABLES= Var0001 Var0002 Var0003 Var0004 Var0005 Var0006 Var0007 Var0008 Var0009 Var0010 Var0011 Var0012.

Valid cases = 48; cases with missing value(s) = 0.

Variable	N	Media	Desv Std	Mínimo	Máximo
Var0001	48	2,75	1,31	,00	4,00
Var0002	48	2,48	1,41	,00	4,00
Var0003	48	2,35	1,55	,00	4,00
Var0004	48	2,90	1,42	,00	4,00
Var0005	48	1,83	1,58	,00	4,00
Var0006	48	,83	1,21	,00	4,00
Var0007	48	1,04	1,49	,00	4,00
Var0008	48	,81	1,36	,00	4,00
Var0009	48	2,88	1,28	,00	4,00
Var0010	48	2,96	1,18	,00	4,00
Var0011	48	2,81	1,35	,00	4,00
Var0012	48	2,54	1,47	,00	4,00

Caso: seguidores
Cálculo de la dimensión Liderazgo Laissez-faire

DESCRIPTIVES

DESCRIPTIVES
/VARIABLES= Var0001 Var0002 Var0003 Var0004.

Valid cases = 48; cases with missing value(s) = 0

Variable	N	Media	Desv Std	Mínimo	Máximo
Var0001	48	1,19	1,45	,00	4,00
Var0002	48	,63	1,21	,00	4,00
Var0003	48	,75	1,31	,00	4,00
Var0004	48	1,54	1,54	,00	4,00

ANEXO D

ESTRATEGIAS PARA LOS TALLERES

DINÁMICA ROMPE HIELO

LA NOTICIA

Para motivar el ejercicio, el Animador inicia diciendo: "A diario recibimos noticias, buenas o malas. Algunas de ellas han sido motivo de gran alegría, por eso las recordamos con mayor nitidez. Hoy vamos a recordar esas buenas noticias"

Explica la forma de realizar el ejercicio: los participantes deben anotar en la hoja las tres noticias más felices de su vida (quince minutos).

En plenario las personas comentan sus noticias: en primer lugar lo hace el Animador, lo sigue su vecino de la derecha y así sucesivamente hasta terminar. En cada ocasión, los demás pueden aportar opiniones y hacer preguntas.

EJERCICIO

Conciencia y aceptación de los cambios*

Se sugiere hacer este ejercicio con un pequeño grupo de la propia organización. Ello ayudará a comprender las razones por las que las personas aceptan o rechazan los cambios.

Procedimiento

1. Individualmente

a) Identifique los principales cambios que se han dado en su organización dentro de los últimos cinco años. A partir de ellos:

Identifique los cambios que acepta y pregúntese: ¿Por qué consigo aceptar esos cambios?
Identifique los cambios difíciles de aceptar y pregúntese por qué no los acepta.
¿Cree que tales cambios fueron o no planeados?
De entre los que se dieron después de la planificación, ¿cuál considera que fue el objetivo de sus autores?
¿Cuáles considera que son sus valores, motivos y finalidades? ¿Hasta qué punto esas finalidades son aceptables, según su sistema de valores?
¿Qué implicación tuvieron las personas afectadas por los cambios en su definición, planificación o ejecución?

b) Identifique las cosas que no cambiaron, pero que le gustaría que cambiaran.

¿Por qué no sufrieron cambios? Compárelas con las razones para los cambios.

2. En pequeños grupos

Deje que cada participante escoja un ejemplo de "a y otro de "b" para ser comentados y discutidos.

Conclusión

Elabore una lista de al menos tres cosas que ha aprendido sobre los cambios y sus reacciones personales al respecto.

1. _____

2. _____

3. _____

* Adaptado del "Manual del líder: El liderazgo efectivo", Volumen 3, de Anthony D'Souza

LECTURA

SI YO CAMBIARA

1. Interioriza la lectura:

Si yo cambiara mi manera de pensar hacia los demás, me sentiría sereno.

Si yo cambiara mi manera de actuar ante los demás, los haría felices.

Si yo aceptara a todos como son, sufriría menos.

Si yo me aceptara tal cual soy, venciendo mis resistencias, cuanto mejoraría mi hogar y mi ambiente.

Si yo comprendiera plenamente mis errores, sería más humilde.

Si yo quisiera siempre el bienestar de los demás sería más feliz.

Si yo encontrara lo positivo en todos, la vida sería más digna de ser vivida.

2. Entregar una hoja a cada participante con una lista de palabras para que encierre en un círculo aquellas que mejor lo describe:

Honesto	Deshonesto	Recto	Tolerante	Tímido	Débil
Cariñoso	Leal	Capaz	Ordenado	Alegre	Enérgico
Rebelde	Aburrido	Jovial	Emprendedor	Bravo	Mentiroso
Egoísta	Orgulloso	Constante	Perezoso	Creativo	Colaborador
Paciente	Optimista	Sociable	Impulsivo	Trabajador	Generoso

EVALUACIÓN:

Mi compromiso de cambio personal:

Cambiaré mí. Para ser..

DINÁMICA

"EL SOLDADO HERIDO"

OBJETIVOS

Con este sencillo experimento de confianza, los participantes pueden comprobar su disposición a confiar en los demás o su reacción ante una momentánea desorientación o necesidad de protección.

PARTICIPANTES

Desde los 10 años de edad. No hay número mínimo de participantes.

DURACIÓN

Una media hora.

DESARROLLO

Con este juego se tendrá la ocasión de comprobar de inmediato cuánta confianza estamos dispuestos a depositar en nuestros compañeros.

Se dividen los participantes en grupos de seis.

Los participantes se juntan con aquellos compañeros en quienes más confían.

Apenas el facilitador haya terminado la explicación, los grupos deberán distribuirse por la sala de modo que no se estorben unos con otros. Todos los componentes de cada grupo, por turno, harán de soldado herido. Al que le toca, se acuesta en el suelo e imagina tener una herida cualquiera... explica a los demás de qué herida se trata, tomando la posición adecuada.

Los no heridos que harán el papel de camilleros deben levantar con toda precaución al soldado herido y transportarlo a otro lugar de la sala. Es importante que se dé al herido un fuerte sentido de seguridad y protección. Cuando se haya trasladado al herido se espera que éste pueda reflexionar acerca de su experiencia. Entonces es el momento de que otro participante del grupo haga de soldado herido mientras el otro ya recuperado, vuelve al grupo de los que auxilian.

Se repite el traslado con todo cuidado.

Una vez que todos los participantes hayan actuado como heridos, se sientan juntos para hablar de la experiencia vivida.

EVALUACIÓN

¿Cómo me sentí durante la prueba?
¿Qué papel me resultó más fácil: el de herido o el de compañero sano?
¿He confiado mucho en los que me trasladaban?
¿Qué es lo que me daba más confianza?
¿Y qué comportamientos me hacían sentirme inseguro?
¿Qué significó para mí ser un "camillero"?
¿Qué sentimientos tenía con respecto al herido?
¿Aprendí algo que puedo utilizar fuera del grupo?

Si las personas participan activamente en el juego, este puede ser una importante experiencia que estimula a los individuos más retraídos a la interacción.

Ésta prueba es aconsejable sobre todo con grupos que viven con frecuencia relaciones de competitividad.

Se ha comprobado que de este juego de interacción, sacan inmediato provecho las personas que ejercen una actividad de tipo intelectual.

EL GERENTE Y SUS FUNCIONES

1. **Consideraciones generales**
2. **Descripción de las funciones gerenciales por niveles**
3. **Explicación de las funciones gerenciales y su aplicación**
4. **Gerentes y líderes**
5. **Discusión de las funciones gerenciales y el desarrollo de la organización**
6. **Conclusiones**

"El principio de la sabiduría en administración consiste en advertir que no existe un sistema optimo de administración".

Consideraciones generales

En principio, DANIEL ROMERO, menciona que es importante considerar el concepto de la organización. En las ciencias administrativas el término organización se acepta en dos sentidos: como Proceso y como Estructura.

En el primero de esos sentidos, se concibe la organización como un proceso mediante el cual se intenta poner orden en el caos, hacer previsibles los actos de las unidades que componen un sistema. Más concretamente, hace referencia al conjunto de actos a través de los cuales se convierte un plan en actividades específicas, se asignan responsabilidades y recursos, se fijan mecanismos de coordinación y se establecen líneas de autoridad. Es un proceso a través del cual se crea y se controla una estructura para alcanzar determinados objetivos.

En la segunda acepción del término organización, que será la utilizada en esta temática se la presenta como una estructura social orientada a metas específicas. Alrededor de esta idea han surgido numerosas definiciones. Unas muy sencillas, otras más elaboradas y complejas.

Algunos autores, como HERSEY, BLANCHARD y JOHNSON, definen la organización de manera muy escueta como: "Un grupo con metas declaradas y formales"

Por su parte, ROBBINS; incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señala que la organización es: "Una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o varias metas comunes" Esta definición deja escapar, otros elementos importantes como la membrecía, la complejidad y la inserción de las organizaciones en una sociedad históricamente determinada.

Así, en el contexto del presente, entenderemos la organización como: "Una formación social articulada, continua y formalmente constituida, integrada por un conjunto precisable de miembros, quienes utilizando conocimientos y técnicas específicos, y desarrollando funciones diferentes, conjugan esfuerzos con el propósito de alcanzar objetivos orientados a satisfacer alguna de las necesidades básicas de la sociedad en la cual se halla inscrita"

Para lograr sus objetivos, las organizaciones utilizan distintos tipos de recursos (financieros, técnicos, materiales y humanos). El proceso de combinar de manera óptima tales recursos para alcanzar aquellos fines es lo que suele denominarse administración. Entonces, la Administración, al igual que la organización, puede ser definida de muy diferentes maneras. KAST y ROSENZWEIG, por ejemplo, la definen como: "La coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos".

HERSEY, indica, con un poco más de detalle, que la administración es un: "Proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos (equipo, capital y tecnología) para alcanzar las metas de la organización".

Estas y cualquier otra definición que se haga de administración, contienen dos elementos comunes: la conducción de individuos y el logro de objetivos. Para destacar el aspecto de la coordinación y diferenciar el papel de los recursos humanos con relación al resto de los recursos, preferimos definir la administración como: 'Un proceso mediante el cual se coordina el trabajo de un grupo de personas para alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando para tal fin recursos financieros materiales y técnicos que la organización pone a su disposición"
Un administrador, entonces, no es otra cosa que una persona que alcanza objetivos organizacionales a través de otras personas. Estamos aquí usando el término administrador como "status ocupacional" (posición que permite a un individuo dirigir a otros en la consecución de fines), no como "profesión" (condición de una persona que ha obtenido un grado académico en el área).

1.1. La Gerencia.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una empresa, por tanto es indispensable dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persiguen un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el objetivo perseguido. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer Liderazgo para la acción del grupo. Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. Al analizar las funciones gerenciales encontraremos la respuesta el qué hace la gerencia. Sin embargo, es importante mencionar algunos conceptos sobre Gerencia:

a) CROSBY, define como: "El arte de hacer que las cosas ocurran"
b) KRYGIER, define como: "Un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización"

En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos), para que a través del proceso de administración (planificación, organización, dirección y control) se logren objetivos previamente establecidos. Por lo tanto, se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como un proceso:

1) La coordinación de recursos de la organización;
2) La ejecución de las funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y,
3) El establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

1.2. El Gerente.

El término gerente general (proviene del inglés: general manager) es un término descriptivo para ciertos ejecutivos en una empresa que operativizan los negocios. Se considera también un título formal para ciertos ejecutivos de negocios o empresas, aunque las labores o funciones de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolla y realiza sus actividades determinada empresa.
Comúnmente, el término gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y los costos de empresa. Esto significa que un gerente general generalmente se preocupa por todas las funciones de mercadeo y ventas, de finanzas y de recursos humanos de una empresa, así como también de las operaciones del día a día. Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa. Es necesario conceptualizar el término de gerente.

a) DITCHER, señala que: "El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes"

b) ALVARADO, señala que: "El gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización". A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción, esta son las siguientes:
   1) Incrementar el estado de la tecnología de la organización;
   2) Perpetuar la organización;
   3) Proporcionar dirección a la organización;
   4) Incrementar la productividad;
   5) Satisfacer a los empleados;
   6) Contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.
En muchos casos, el puesto de gerente general de una empresa o un negocio tiene otros nombres. Algunos gerentes son llamados Presidentes, otros menos frecuentes gerente financiero, gerente operativo, gerente de mercadeo, pero que pueden actuar bajo las funciones de un gerente general. En todo caso, dependiendo de la compañía, las personas con los puestos de Vicepresidente, Gerente regional, Gerente de Recursos Humanos,, Gerente Financiero, Gerente de Producto o Gerente de Segmento los mismos que pueden tener también responsabilidades de administración general. Del mismo modo, en las empresas publicas y organizaciones sin fines de lucro, el gerente general puede ser llamado Director Ejecutivo.
Como status ocupacional, administrador, directivo, manager y gerente pueden usarse como términos intercambiables, debiendo aclarar, en este caso, que el término gerente no se reduce a quienes ostentan oficialmente esa denominación, sino a cualquier persona (un supervisor de línea, por ejemplo) que dirija a otros hacia el logro de ciertos objetivos organizacionales.
Finalmente, cuando se habla del gerente, se le define como a un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograra objetivos; depende de él su éxito personal, el de la organización y el del grupo que esta dirigiendo. De ahí resulta necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y un ideología de trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

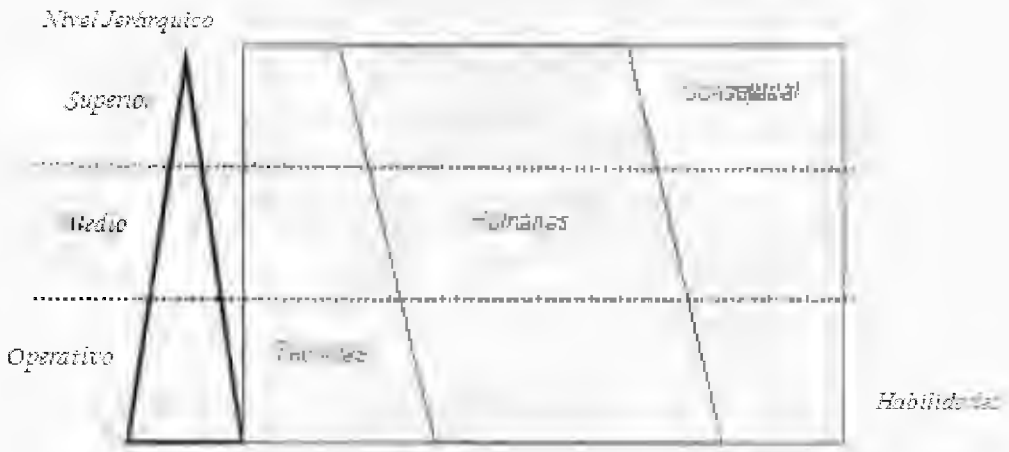
1.3. Habilidades de un Gerente

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. ROBERT KATZ, en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades. Autores como, GARCIA, MARTIN, HERSEY, BLANCHARD, TERRY y FRANKLIN coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. **HABILIDAD TECNICA.** Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica en los problemas, facilidad para el uso de técnicas y herramientas en el área específica de trabajo. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

2. **HABILIDAD HUMANA.** Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.
3. **HABILIDAD CONCEPTUAL.** Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la capacidad para entender y para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

ALVARADO, señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.
Finalmente, KATZ, determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.
Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.



1.4. El Gerente en la Administración Tradicional y la Gerencia Moderna.
FERMIN y RUBINO, presentan una diferencia esencial entre la administración tradicional y la gerencia moderna, a partir de una definición nominal

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL "Ad": a, hacia "ministrare" servicio, a servicio de	GERENCIA MODERNA Gerere" dirigir
Uso eficaz de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.	Uso eficiente de los mismos recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.
Logra los objetivos relacionados con los beneficios sociales.	Logra los objetivos economicos y genera beneficios sociales.
Esta ligado a la eficacia.	Esta ligado a la eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad y calidad.

1.5. Características de un Gerente.

Tratar de meter en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un Gerente de una empresa es imposible. Tan imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar. Es lógico que así sea, ya que el Gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada Gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás.
Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa y siempre considerando la globalidad del perfil del Gerente y no el caso particular.
Por este motivo, a continuación, se exponen algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario. Y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un Gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del inicio del siglo XX.

1) Motivación para dirigir
2) Inteligencia
3) Capacidad de análisis y de síntesis
4) Capacidad de comunicación
5) Dotes de Psicología
6) Capacidad de escucha
7) Espíritu de observación
8) Dotes de mando
9) Capacidad de trabajo
10) Espíritu de lucha
11) Perseverancia y constancia
12) Fortaleza mental y física
13) Capacidad de liderazgo
14) Integridad moral y ética
15) Espíritu crítico

1.6. El trabajo gerencial

CHUNG y MEGGINSON, señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista.

1°. EL NORMATIVO. Especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.

2°. EL DESCRIPTIVO. Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

a) Personales. Permite distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos;

b) De interacción: Denominadas también directivas y se agrupan en: – Directivas (gerente, enlace, líder), – Informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y – Decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones);
c) Actividades administrativas. Permite el procesamiento de papeles y documentos, la evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto;
d) Técnicas: Consideran el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

Descripción de las funciones gerenciales por niveles

Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales. Estas funciones son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

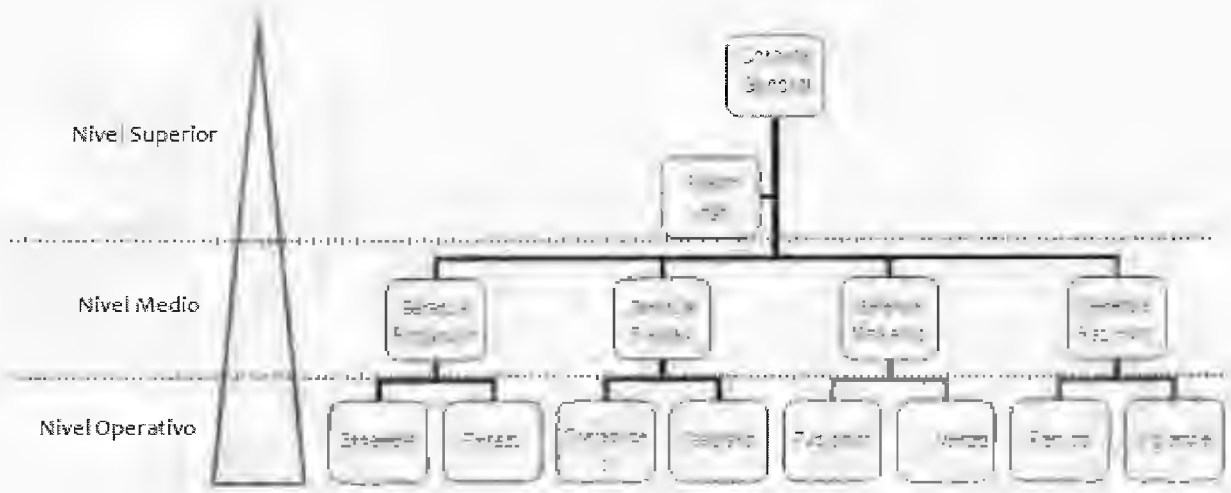
2.1. Las Funciones Gerenciales.

HENRY FAYOL, estableció cinco funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro. La mayoría de los autores señalan las funciones de planeación (o planificación), organización, dirección (o liderazgo, o motivación) y control; entre los más destacados Robbins, Gibson, Ivancevich, Donelly y Hersey. Menos frecuente es la desagregación de las funciones gerenciales en un número mayor, como es el caso de Kast y Rosenzweig, quienes presentan seis funciones: fijación de objetivos, planeación, integración de recursos, organización, aplicación (implementación) y control. Revisemos las cuatro funciones típicas del quehacer gerencial.

1) **Planeación.** Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.
2) **Organización.** Esta función operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.
3) **Dirección.** Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos.
4) **Control.** La función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

Estas funciones gerenciales, las más importantes, se presentan también en los diferentes niveles organizacionales o la jerarquía de la estructura interna de una empresa. Los niveles son: Superior, Medio y Operativo.

1) **Nivel Superior.** Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toma en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.
2) **Nivel Medio.** Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad d este gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda del gerente y los trabajadores. Tiene conocimiento especializado de ciertas tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones tomadas por la gerencia del nivel superior o lato nivel.
3) **Nivel Operativo.** Son los responsables de de los trabajos, cuyos responsables dirigen a los empleados de la producción de la planta fabril y de otras unidades. Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo en la fábrica, la oficina u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más especificas.



Del mismo modo, a manera de complementación a las funciones gerenciales, FERMIN y RUBINO, destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial.

1) La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2) Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3) Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y. desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a

las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo es aquel que:

a) Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
b) Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
c) Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
d) Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
e) Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
f) Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
g) Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
h) Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
i) Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
j) Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
k) Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que esta dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y transcendencia merece entrega.

1.7. Roles gerenciales

El enfoque inspirado por Fayol indica con poca precisión lo que los gerentes realmente hacen. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos.

HENRY MINTZBERG, a finales de la década de los 60, intentó demostrar que esa visión no era muy cierta ni muy útil. Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para MINTZBERG, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, MINTZBERG, estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

1. **ROL INTERPERSONAL.** Se encuentra asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

a) Figura ceremonial. Como "cabeza" de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.
b) Líder motivador. Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.
c) Enlace. Como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

2. **ROL INFORMATIVO.** Se encuentra relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.
   a) Monitor. Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
   b) Diseminador. Comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
   c) Vocero. Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

3. **ROL DECISIVO.** Se encuentra vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.
   a) Emprendedor. Genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.
   b) Manejador de perturbaciones. Atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.
   c) Distribuidor de recursos. Asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.
   d) Negociador. Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

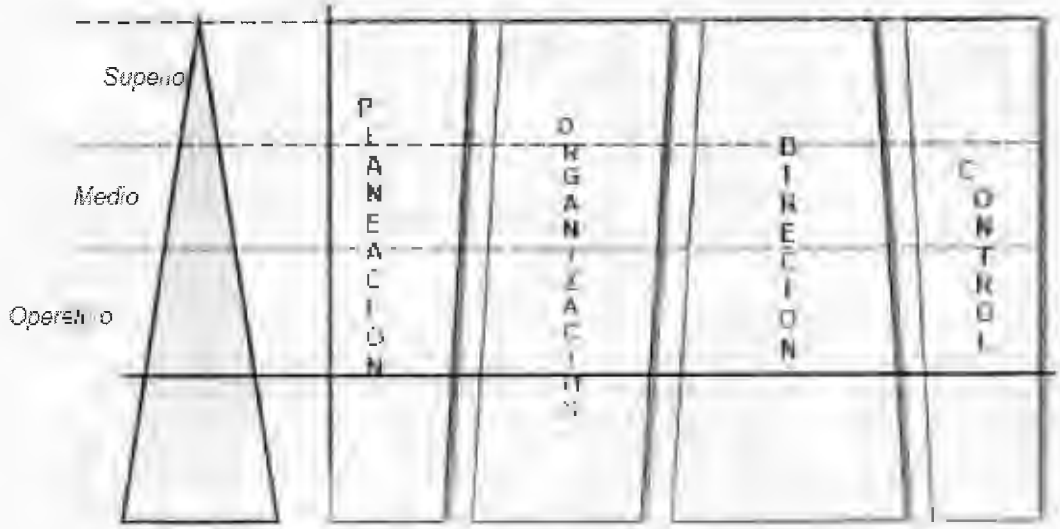
Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

Explicación de las funciones gerenciales y su aplicación

Los gerentes existen en todos los negocios, de hecho, los directivos hacen el mismo tipo de tareas en todas las empresas. Si una persona maneja una peluquería o una fábrica, el trabajo del administrador consiste en tareas similares. Planificación, organización, dirección y control de todos cumplen un papel importante en el logro de la visión de la dirección. Cada componente es importante y uno no puede funcionar bien sin los otros.

Las funciones gerenciales son: planeación, organización, dirección y control. Esta funciones también se presentan en cada nivel de la estructura orgánica de una empresa en los niveles: Superior, Medio y Operativo.

1) **La Planeación.** Es la primera función ejecutiva, desarrolla la misión, la visión, los objetivo de toda la empresa.. El primer componente de la gestión es la planificación.. Un administrador debe determinar cuáles son los objetivos de las organizaciones y la forma de lograr esos objetivos.. Mucha de esta información vendrá directamente de la visión y misión de la empresa. El establecimiento de objetivos para la meta y el seguimiento de la ejecución del plan son los dos componentes críticos de la función de planificación.. Por ejemplo, un gerente de un restaurante de la zona tiene necesidad de tener un plan de marketing, un plan de contratación y un plan de ventas. Es decidir lo que sucederá en el futuro.
2) **La Organización.** Es la segunda función, establece la estructura orgánica de la empresa. Distribuye la autoridad a responsable del trabajo. Los gerentes son responsables de la organización de la empresa y esto incluye la organización de personas y recursos.. Saber cuántos empleados se necesitan para los cambios en particular puede ser crítica para el éxito de una empresa. Si los empleados no tienen los recursos necesarios para completar su trabajo, la organización no ha ocurrido.. Sin un lugar de trabajo organizado, los empleados ven a un gerente como preparados y puede perder el respeto.
3) **La Dirección.** Es la tercera función, influye en el comportamiento de las personas a través de la motivación, comunicación, liderazgo, dinámica de grupo y disciplina. A su vez permite cumplir la misión y objetivos. La gestión y de liderazgo no son la misma actividad.. Un administrador gestiona los empleados; esta persona se asegura de que las tareas se completan a tiempo y las políticas se siguen. Los empleados suelen seguir a los administradores porque él o ella es el supervisor y encargado de los empleados. Los empleados ven a un líder como alguien que motiva a ellos y les guía para ayudar a cumplir los objetivos de la empresa.. En una situación ideal, el gestor también sirve como el líder. Los gerentes que quieren llevar con eficacia la necesidad de descubrir lo que motiva a sus empleados y les ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.
4) **El Control.** Es la cuarta función, establece normas de rendimiento; mide e informa sobre el desempeño real, realiza la comparación y adopta medidas correctivas o preventivas. La función de control consiste en la supervisión del rendimiento de la empresa para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo. Los gestores tienen que prestar atención a los costos en comparación con el rendimiento de la organización. Por ejemplo, si la empresa tiene un objetivo de incrementar las ventas un 5% durante los próximos dos meses, el administrador puede comprobar el progreso hacia la meta al final de un mes. s. Un manager (gerente) eficaz compartirá esta información con sus empleados. Esto genera confianza y un sentimiento de participación para los empleados.



Finalmente, THOMAS MAHONEY dice; quienes ejercen las funciones administrativas deben dedicar a cada función administrativa un determinado tiempo: Por ejemplo los administradores del nivel superior dedican más tiempo a la planeación y la organización que los administradores de nivel medio. La dirección les consume gran parte del tiempo de los administradores del nivel operativo. L a diferencia en cuanto al tiempo destinado al control varía ligeramente entre los administradores de los diversos niveles. A continuación se describe gráficamente el tiempo dedicado al desempeño de las funciones administrativas por los administradores de los niveles superior, medio y operativo.

Cada una de las funciones implica una solución creativa de problemas. Estas funciones gerenciales son aplicadas en cada nivel jerárquico de la estructura orgánica, sea compleja o no. Del mismo modo, estas funciones gerenciales son complementadas con algunas funciones del gerente:

a) Designar los cargos gerenciales.
b) Realizar evaluación periódica de los puestos.
c) Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.
d) Coordinar con los administrativos
e) Mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores.
f) Lograr que las personas realicen su trabajo y no su libre albedrio.

3.1. El Estilo Gerencial.

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial. Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones y consecuencias que afectan la estructura, las prioridades y la calidad de la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial. Para cada tipo de negocio, hay un estilo que maximiza resultados; el impacto puede variar si se trata de un tipo de negocio no estructurado (consultoría gerencial, publicidad creativa), o uno altamente estructurado (refinería o línea de ensamblaje).

Hay que identificar los componentes del negocio más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; el cual está dado por las demandas de los procesos y principalmente por las características de la gente a ser gerenciada. Es diferente gerenciar a un alto nivel profesional que a un nivel de operario; a alta calificación técnica, que a aprendices; en un ambiente de trabajos repetitivos, que en uno de trabajos variables caso a caso.

El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva de poca paciencia y que quiere imponer la manera de hacer las cosas, versus aquella persona sosegada, paciente y que deja que cada quien resuelva de la mejor manera. El convencimiento de que el carácter fuerte es evidencia de liderazgo, versus el liderazgo basado en la orientación al logro.

El mejor estilo gerencial es aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes.

Y así en general, se pueden perfilar estilos de personalidad, los cuales tienen diferentes efectos sobre los resultados. Cada tipo de personalidad tiene un tipo de trabajo para el cual sus aptitudes/actitudes son las adecuadas.

Por ejemplo el tipo hiperactivo orientado a la tarea, es bueno para las situaciones de transición/transformación en las cuales las sumas de cortos plazos (táctico) se hacen importantes; pero una vez que termina esa etapa, ya su estilo no es el adecuado para gerenciar una actividad estabilizada.

Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios (a veces imposibles de lograr) para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene sobre el ambiente y la motivación de la gente. La manera de acotar la variabilidad que puede significar la diferencia entre un estilo y otro, es el reconocimiento de las cosas que deben ser hechas y de qué manera, evitando aquellas que no sean necesarias.

Parte importante del rol de la gerencia consiste en la jerarquización de cada aspecto de la actividad de un negocio. El no saber asignar la criticidad adecuada a cada necesidad, distorsiona las relaciones y en general lleva a una innecesaria conflictividad (stress) y eventualmente al fracaso.

La brecha que existe entre las demandas del tipo de trabajo y las características del gerente son el indicador de propensión al resultado de una organización. Si el estilo coincide con el requerimiento, las condiciones están dadas para que haya resultados satisfactorios. En caso contrario, o sea cuando la brecha es grande, el gerente debe modificar su estilo, redefinir los elementos del trabajo, cambiar el sistema de organización o inclusive renunciar al trabajo

El mejor estilo es el que funciona, y en tiempos de transformación como los que vive nuestra América latina, se convierte en importante identificar la combinación de estilo gerencial con tipo de organización, que dará como resultado el éxito.

Gerentes y líderes

Sin ahondar en un tema tan polémico, creemos conveniente esclarecer la relación entre gerencia (o administración, o management) y liderazgo. No son, definitivamente, términos intercambiables. Las relaciones entre ambos conceptos han sido presentadas desde tres perspectivas. Algunos autores consideran que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente.

1) DAVIS y NEWSTRON, afirman que: 'El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única". Además de liderar, señalan, "los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos".
2) HERSEY, señala:"En esencia, liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de metas organizacionales".

3) BURT NANUS, menciona: "Las tareas y las funciones de los líderes son diferentes de las de los managers, como también lo son sus perspectivas, aptitudes, evaluaciones de éxito y funciones dentro de la organización. En numerosos casos, el liderazgo es un trabajo de tiempo completo, y quienes tratan de ser managers y líderes al mismo tiempo tienen dificultades para realizar ambas tarea en forma eficaz"
4) CAROSELLI, en la línea con este enfoque, precisa: "Mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación".

Para otros autores, el liderazgo es un proceso más general que la administración (gerencia o management). Finalmente, otros estudiosos simplemente conciben al liderazgo y la administración como dos procesos diferentes (sin que ninguno incluya al otro), que pueden ser complementarios y a veces hasta incompatibles.

Discusión de las funciones gerenciales y el desarrollo de la organización

Las empresas que no trabajan en el desarrollo de la administración y los administradores difícilmente pueden alcanzar un alto grado de competitividad.
Las decisiones empresariales básicas necesitan cada vez más tiempo para dar frutos. La administración esta adquiriendo mayor complejidad por el aumento en el número de relaciones a tener en cuenta. También por el aumento en el conocimiento y del desarrollo tecnológico. Además intenta garantizar la supervivencia de las empresas.
El gerente debe desarrollarse como la empresa y la sociedad. Por medio de este desarrollo logra la autorrealización como individuo. Un administrador debe hacer su propia vida fuera de la organización donde de desempeña. Una es el desarrollo de la administración y la otra es el desarrollo del administrador.
El desarrollo administrativo parte de la premisa que clase de gerente y de profesionales de carrera necesitará esta empresa para lograr sus objetivos y rendir en un medio distinto y cambiante. Que habilidades debe tener adquirir hoy para poder enfrentar el futuro. Se concentra en lo externo de más que en lo interior.
El desarrollo del administrador concentra su atención en la persona, su propósito es capacitar a la persona para que se desempeñe eficazmente en las tareas que fije la alta dirección.

Conclusiones

El oficio de gerente no es cosa sencilla. Coordinar esfuerzos individuales para el logro de objetivos organizacionales requiere de preparación consciente, del desarrollo de ciertas habilidades (técnicas, humanísticas y conceptuales). Tales aptitudes capacitan al gerente para cumplir con eficiencia sus funciones de planeación, organización, dirección y control. También le permiten, en el plano de la cotidianidad, desempeñar exitosamente sus roles interpersonales, informativos y decisorios.
Las habilidades a las que hemos hecho referencia deben sustentarse en una comprensión cabal de la conducta del hombre en el trabajo y del funcionamiento de las organizaciones, para lo cual el comportamiento organizacional le aporta al gerente un conjunto de conceptos que operan también como guías de su actuación gerencial.
Vistas así las cosas, podemos afirmar que cualquiera puede llegar a ocupar una posición gerencial. No todos, sin embargo, llegan a ser buenos gerentes. Y muy pocos son gerentes excepcionales. El desarrollo de las habilidades gerenciales y la internalización de los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional pueden marcar la diferencia.

Autor:
Freddy Cruz Segovia
fcsegovia@hotmail.com

LA EXCELENCIA COMO NUEVA COMPETENCIA GLOBAL

Disertación a cargo del Lic. Miguel Ángel Cornejo

CONGRESO INTERNACIONAL CONINDUSTRIA 2000 VENEZUELA

Muchas gracias, muy amables. Para mí es un honor y un placer poder estar con todos ustedes en una mañana extraordinaria.

Bien, señores pasamos a dar inicio a una mañana de reflexión, unos cuantos minutos, una hora, hora y media, ya que mis precedentes comunicadores pues me han dejado un poquito menos de tiempo, a mí me hubiera gustado que me hubieran dado por lo menos unas cuatro horas.

Señores, el tema de esta mañana es un tema maravilloso para nosotros, le agradecemos infinitamente a la Confederación Venezolana de Industriales que nos haya invitado a participar con la élite de esta nación y que además tienen por supuesto un gran compromiso hacia el futuro de lo que representa precisamente el sector industrial para el futuro de Venezuela, para el futuro de América Latina y sobre todo inmersos en este concepto tan importante que es precisamente la nueva competencia. La competencia recuerden una cosa, no perdona los mercados actualmente, no perdonan la baja calidad, no perdonan las limitaciones que podamos tener en nuestras naciones.

Entonces señores, decía Goethe en forma muy clara que el que no lleve la contabilidad de los últimos tres mil años vive en la oscuridad.

Para qué sirve el pasado, definitivamente pues para poder aprender de él, para poder asimilar y analizar de dónde venimos y hacia donde vamos. Por esto cuando se analiza la historia de una nación, la historia de un continente, la historia del mundo nos da una perspectiva extraordinaria de nuestro momento actual y nos permite en un momento dado entender hacia donde vamos, a qué velocidad vamos y que tenemos que hacer hoy por hoy si queremos triunfar ya en el siglo XXI, ya en el tercer milenio.

Cuál es el origen de la riqueza. Cuál es realmente el origen de la riqueza a través de la h historia de la humanidad. Hablar del origen de la riqueza es hablar de la inteligencia universal. La historia de la riqueza está vinculada con la historia de la inteligencia, ingeniosa en algunos casos, dramática en otras, pero al fin y al cabo es la historia de la riqueza precisamente lo que trataremos de abordar en el día de hoy, porque en este tercer milenio se habla ya de la revolución ya no de los pobres, se habla de la revolución de los ricos, un nuevo paradigma que nos ofrece un panorama extraordinario hacia este tercer milenio.

Cuál fue el origen de la riqueza, bueno, sencillamente ustedes saben que nuestros orígenes eran ser cazadores y ser recolectores, por supuesto, el ser más inteligente de aquel tiempo dijo, bueno, porque tengo que ir por el agua en lugar de que el agua venga a mí. Inteligentemente hizo que el agua le llegara a él. Por supuesto pensó para qué salir a la selva, o al bosque, arriesgarme a cazar cuando puedo tener un corral, unos animales allá atrás y salir a matarlos cuando yo quiera y alimentarme de ellos. Por qué tengo que recolectar frutos cuando puedo tener una pequeña huerta, puedo sembrar algunas semillas y en esta forma puedo generar mi propia fuente de riqueza sin andar deambulando por la selva o por el bosque. Pero luego surgió la primera generación de riqueza cuando un hombre más inteligente dijo bueno y para qué trabajo y en lugar de que yo trabaje, voy y le quito al señor del al lado lo que ya trabajó. Le arrebato el ganado, le arrebato su grano, todo y se inicia nuestra historia de las civilizaciones con la historia bélica en la cual el hombre más inteligente era el que tenía las mejores armas y poseía mayor riqueza.

Estando hace un par de años en España en la Mezquita de Córdoba me llamó mucho la atención porque ustedes saben que gran parte de la riqueza americana fue llevada precisamente a Europa. Estábamos en la Mezquita y me decía el historiador, ve estas maderas preciosas, extraordinarias, bueno, fueron donación del Conde Cornejo, le dije a mis hijos, salgámonos hechos tierras porque seguramente el bisabuelo mató como a 100.000 indios para llegar aquí. Aquellos que tengan un apellido con mucho abolengo, que se sientan así muy interesantes revisen su árbol genealógico porque algunos, no es que mi abuelo le agarró la rienda al caballo de Napoleón, pues revisen bien su árbol genealógico porque seguro hay un asesino en la familia, ahí una chequeadita.

Luego vino la genialidad de las genialidades, ningún laboratorio de genética avanzada, ni las gentes mas versadas en la materia han logrado el milagro que Guillermo el Conquistador en Inglaterra inventó con muchísimo ingenio y en forma extraordinaria, inventó que la sangre roja se convertía en azul. Y obviamente hemos vivido 10.000 años de civilización con esa historia de los reyes, de los príncipes, de los duques, y demás. Obviamente el origen de la primera generación de la riqueza fue la explotación, fue la guerra, etc.

Viene la segunda gran generación de la riqueza, aquí ya empiezan los economistas a aparecer en el medio, ya empiezan a hablar de tierra, capital y trabajo, esta revolución en la cual si teniendo tierra, teniendo trabajo y capital se podría prosperar en forma extraordinaria y resulta, bueno, el sur de los Estados Unidos fue un país poderosísimo en sus inicios porque tenía una mano de obra muy barata, eran esclavos, eran los negros de África y esto les permitió por supuesto avanzar en forma impresionante. Pero ya casi a la puerta de la tercera generación de la riqueza la era industrial que se empieza a dar en Inglaterra, viene la guerra de secesión.

Obviamente el cuento de Abraham Lincoln que liberó a los negros del sur es un cuento de Hollywood porque obviamente para hacer una guerra, para financiar una guerra de esas dimensiones se requiere muchísimo capital.

Cómo llegaba la revolución al norte de los Estados Unidos habría que liberar los negros del sur para que esos negros pudieran prestar sus servicios hacia el norte, es mas, el plan original de Abraham Lincoln era indemnizar a los poseedores de esclavos del sur a un programa de 32 años de pagos pero obviamente se simplificó, se tomó fast track, se tomó una guerra y se pudieron liberar precisamente esos negros.

La gente y la historia creo que como ellos tienen la mejor agencia del mundo de los Estados Unidos que es Hollywood entonces Abraham Lincoln es el verdaderamente genio, pero el genio-genio-genio aunque ustedes no lo crean que equilibró a los negros fue en este siglo y fue en el año 1972 y fue el señor Martín Luther King, hasta el año de 1972 un negro no podía entrar en un restaurante de blancos, un negro no podía estudiar en una universidad de blancos, un negro se tenía que poner de pie en un autobús para que se sentara un blanco, un negro si se casaba con una blanca tenía tres años de cárcel.

La constitución de los Estados Unidos de Norteamérica hasta el año 1972 decía la letra: Dios hizo las razas, el ser humano no tiene ningún derecho de mezclarlas. Obviamente el Sr. Martín Luther King que fue asesinado en el año de 1968 sus seguidores fueron los que consolidaron sus obras por lo tanto viene la segunda generación y entramos a la tercera generación de la riqueza en la humanidad, la era industrial, la tecnología, el trabajo y el capital.

¿La era agrícola que lección nos ha dejado en la historia? Fíjense que curioso, los países con mayores recursos naturales del mundo son los más pobres, impresionantes, los países exportadores de materias primas son los más pobres, los países que tienen vastas extensiones como es Argentina o Brasil que debería ser el país más rico del planeta por sus recursos naturales por supuesto no es el mas próspero.

Entonces se intercambia un elemento -la tierra- por la tecnología, tercera generación de la riqueza, tecnología, capital y trabajo, y aquí obviamente entramos a los tiempos de guerra, época de productores, y para no hacerles el cuento largo les quiero decir que entramos de hecho de lleno a lo que se llama la cuarta generación, la que estamos viviendo actualmente, la revolución de los ricos.

¿Y de dónde nace esta revolución que es impresionante? Señores, yo recuerdo que llegaba a México en un mes de julio de 1989 y cometí una verdadera estupidez en los medios de comunicación porque llegando me preguntaron en un programa de gran cobertura radiofónica en nuestro país, nuestro país el

99.7% tiene radio, la cobertura mas competitiva en nuestro país es la radio y es una estación líder precisamente en toda la nación. Me preguntaba el conductor, oiga, cuando se cae el muro de Berlín, y yo dije dentro de 6 meses, es un error decir cuando. Hay que decir como McArthur, regresaré pero no digan cuando, porque si no se cae el muro de Berlín y yo dije dentro de 6 meses en un error decir cuando, hay que decir como MacArthur "regresaré" pero no digan cuando, porque si no se cae el muro de Berlín, pues el tonito soy yo, obviamente sí, si se cae el muro de Berlín, pues todo el mundo va a decir "el jurado de dónde sacó el momento", bien, pues señores, afortunadamente el día 9 de noviembre de 1989 caía el muro de Berlín. Se había anticipado mi pronóstico solamente mes y medio de lo que yo había pronosticado porque es la parte de la revolución de los ricos. Luego en la Isla de Malta se reunión el Sr. Ronald Reagan con el Sr. Gorbachov el 3 de diciembre de 1989 para firmar el fin de la guerra fría y empieza una nueva era en la humanidad.

Señores, quiero que ustedes analicen lo siguiente: ¿dónde nació esta revolución? Dónde se dio origen esta revolución? Se dio precisamente en un lugar llamado Japón. Obviamente este fenómeno se ha extendido a nivel mundial, por qué, se va analizar las cifras en forma muy práctica, señores, vamos analizar qué es Japón en 1946. Una nación con 2 millones de muertos. Una nación con el 40% de sus ciudades estaban arrasadas, una nación anoten bien, que tenía un dólar con 60 centavos de ingreso per cápita mensual 1.60, actualmente tienen un ingreso mensual de 2 mil 800 dólares mensuales per cápita, es decir, 33 mil 600 dólares al año por persona. ¿Cómo lograron en 50 años ese milagro? ¿Cómo es Japón? Vamos analizarlo rápidamente en cifras.

Japón es una nación que tiene aproximadamente 375 mil 708 Km2 , si lo analizamos junto a Venezuela, es una nación de 916 mil 445 Km2 al menos que su presidente hoy en la mañana halla decidido alguna cosa.

Resulta que ustedes son 3 veces más poderosos, más grandes. Y yo les pregunto, ¿Venezuela tiene petróleo? ¿Japón tiene petróleo? ¿Venezuela tiene oro? Japón tiene oro? ¿Minerales de hierro tiene Venezuela? ¿Japón tiene minerales de hierro? ¿Qué tiene Japón en abundancia pero a lo bestia? Japón que el 16% al 17% de su territorio su tierra es aprovechable, lo demás no sirve para nada. Obviamente son rocas volcánicas, es un país no turístico, es un país sin posibilidades de recursos naturales, un país que tiene que importar el 87% de todo lo que consume. No puede vivir sin el mundo. Ellos saben que necesitan al mundo para vivir. El año pasado aproximadamente tuvieron que salir a comprar a los mercados exteriores, al mercado mundial cerca de 140 mil millones de dólares para poder tener todo lo que necesitan los japonés, y les quedó un pequeño sobrante de 100 mil millones de dólares, tienen un problema de flujo de caja.

Obviamente, cómo un país en la miseria es un país tan rico? Cómo nuestros

países en América Latina a pesar de ser tan ricos estamos en la miseria. Ahora bien, el paradigma tiene una dimensión diferente porque les quiero decir algo que es impresionante. Para qué se hacía la guerra, cuál era el objetivo de la guerra? Pues no era otra que apoderarte de la riqueza de otras naciones. Unos se tenían que defender, otros se tenían que atacar, unos expansionistas y otros defensivos, pero la guerra fue realmente la guerra para la explotación, apoderarme de lo que tenía mi vecino, arrebatar lo que había trabajado el señor de al lado, tener yo en posesión los bienes que yo no había sudado, no había trabajado.

¡Sorpresa! Señores venezolanos, la Tercera Guerra mundial ya sucedió. La Tercera Guerra mundial ya se llevó a efecto, no se ha disparado una sola ojiva nuclear pero hay una nación que ha succionado la riqueza del mundo, de cada 4 motocicletas en el mundo 3 son japoneses, de los 22 hornos más grandes para hacer acero 18 son japoneses, de los 10 bancos más importantes en el mundo están en alguna forma en consorcio apoyados por capitales japoneses los primeros 10 del mundo, las 500 empresas del "Fortune" en los Estados Unidos 211 son japoneses.

Obviamente estamos hablando que los líderes en fotografía, los líderes en automovilismo, los líderes en cantidad de ramos a nivel mundial han convertido al país derrotado en la Segunda Guerra Mundial en la segunda potencia del mundo. ¿Dónde y dónde están los países derrotados en la Segunda Guerra Mundial: Italia, Alemania y Japón? Alemania, líder de la Comunidad Europea; Italia, miembro de los Siete Grandes; Japón, el líder de Asia y de los Dragones que están despertando en el tercer milenio. ¿Qué ha sucedido en esas naciones? ¿Qué fue lo que pasó? Realmente el objetivo, para que podamos entender la nueva competencia y cuál es el compromiso que tenemos que adquirir en América Latina, si queremos lograrlo, -apaguen su celular por favor, si, díganle que no estoy, estoy ocupado-. Realmente para que podamos entender cual es el paradigma y cuales son los desafíos que nos depara el inmediato futuro.

Señores, ¿de dónde nació este gran milagro? Y este gran milagro viene de un concepto que a mí me sorprendió cuando me entregaban el premio Ludwig von Nisses? que es un premio que le entregan solamente más tradicionalmente a autores que han obtenido el Premio Nóbel de Economía, mi obra era muy simple, era muy sencilla, pero decía en su obra, nos ha explicado en unas cuantas páginas que el milagro no es milagro de que todo el mundo lo podemos lograr, que es un despertar lo que tenemos que hacer si queremos estar en la nueva competencia. Ludwign von Nisses es una institución que opera con veintidós países desarrollados de alta tecnología, hablan y buscan precisamente la respuesta para encontrar el mundo y hacia donde vamos.

Alfred Nóbel. ¿De dónde nace este concepto? Alfred Nóbel, el fundador del Premio Nóbel, el que inventó la dinamita, el que le dio un cargo de conciencia terrible, el que dijo: "Dejo todo esto como legado a la

humanidad por el mal que le hecho" , tenía una frase muy valiosa que decía; "Los hombres, los seres humanos verdaderamente inteligentes, aprenden más del fracaso que del éxito". Un pensador mucho menos destacado y mucho años después dijo "No es cierto se aprende mucho más del éxito que del fracaso". Hagamos más por homogeneizar el pensamiento de esta mañana la siguiente pregunta: ¿Señores, quienes de los que están presente que se aprende más del éxito que del fracaso? Levanten la mano aquellos que aprenden mucho más del fracaso. Uno, dos tres cuatro cinco seis. Levanten no tengan miedo, por eso estamos como estamos.

Señores, obviamente que el ser humano verdaderamente inteligente, ese es el problema porque nosotros fracasamos y fracasamos y no aprendimos nada. Tengo una amiga que es muy guapa, lleva seis matrimonios y me ha dicho "Miguel Ángel, los seis me han salido tontos". ¿Ha acumulado sabiduría o estupidez? Bueno, yo soy metafórico y hago la aclaración, la metáfora es un cuento porque muchas veces digo los cuentos y la gente creen que son verdaderos. No son cuentos.

En una ocasión dije por la radio y la televisión, que Dios había puesto una tienda, las veinte líneas telefónicas de mi oficina llamaron durante tres días preguntando la dirección. Hay maderas que no agarran el barniz se los prometo. Un ejemplo, han visto ustedes una persona de casualidad que se hecha en reversa y choca contra un poste. ¿Qué es lo primero que hace? Voltear a ver si alguien lo vio y si alguien lo vio lo primero que hace es sonreírse porque obviamente el tonto es él. Luego se baja y entre dientes dice -de la cajuela aplastada, todavía con una sonrisa de disculpa-, pinche poste, quién lo puso ahí, seguro que fue el gobierno, ah, pero toda la culpa la tiene el gobierno obviamente. Pues que sucede señores, ¿esa persona acumuló sabiduría o acumula estupidez?

Podemos equivocarnos toda la vida y morir equivocados creyendo que teníamos razón. Erza Bogel, que les recomiendo mucho su obra que ya es antigua pero muy valiosa, "Japón No. 1" dice "si algo explica el milagro japonés la humildad por aprender". Los señores que dijeron, tenemos tierra, no, tenemos capital, tampoco, tenemos trabajo, menos. ¿Qué hacemos? Señores, se dedicaron a aprender, eso fue todo lo que hicieron, cuarta generación de la riqueza. ¿Quién gana más, el que sabe más. ¿Cuáles son las tres grandes herramientas de la cuarta generación de la riqueza? Habilidades, conocimiento y creatividad y está en mil gramos que se llama el cerebro. Allí está el compendio completo de la sabiduría del Tercer milenio. Está en el cerebro del ser humano.

Obviamente, dijeron los Japoneses -¿de quién vamos a aprender?- Pues vamos a aprender de los mejores del mundo. Levanten la mano. ¿Quienes son padres o madres de familia, levanten la mano. ¿Quiénes desean ustedes que sean los maestros de sus hijos ¿el más capaz o el más bruto? El más talentoso, la persona con mayor experiencia. ¿De dónde se puede aprender el triunfo? Del triunfador obviamente. Es el camino más corto para poder aprender. Miren, la persona bajita ve poquito porque está bajito, el grandote ve mucho porque es grandote. ¿Qué pasa si el enano se sube a los hombros del gigante? Ve más que el propio gigante.

¿Qué dijeron los japoneses? Por favor analícenlo y ubíquenlo muy bien. Dijeron "muy bien ¿quién tiene diez en la industria automotriz? General Motors se convirtió en el Zero japonés. ¿Quién tiene diez en fotografía? Los alemanes. Se convirtió en el Zero japonés. ¿Quién tiene diez en motociclismo? La BMW se convirtió en el Zero japonés. ¿Quién tiene diez en la explotación de petróleo? Los norteamericanos, se convirtió en el Zero japonés.

¿Qué significó? Ellos partieron de la máxima experiencia: diez y se convirtió en el Zero de ellos. Dijeron ¿qué significa esto? Vamos a elegir a los mejores del mundo para aprender de ellos. Gran secreto. Vamos otra vez a caminar todos los fracasos para llegar hasta este diez ¿para qué? Ya nos abreviaron el camino.

¿De dónde nace el milagro japonés? El año de 1950, en la década de los cincuenta llega un desecho norteamericano que se llama el señor Edward Demis y les dice: señores, les voy a diseñar calidad. En la década de los sesenta se incuba el concepto. Ellos eran simplemente imitadores, nada más, productos de bajísima calidad, imitación barata. Mercado flanqueado, producto barato, era todo.

1970. viene el desarrollo. 1980, viene la expansión. 1990, viene ya la tecnología de punta en la calidad y los servicios de los países asiáticos. Una evolución que nació, obviamente, en un 95% de los modelos norteamericanos. No hay tal milagro. ¿Cuál fue realmente su concepto? Aprender de los mejores del mundo, principio fundamental, pero se requiere un requisito que se llama Humildad por aprender y los latinoamericanos somos demasiado soberbios y lo que nos bloquea mentalmente para aprender.

La gente sabe un poquitito y no te da la mano, te dice "tócame". ¿Han visto eso, sí? Me decía una persona: "Miguel Angel, antes me creía perfecto, ahora estoy convencido". Con un poquito que sabemos qué vamos andar aprendiendo. ¿Para qué aprendemos si yo lo sé todo? Posiblemente alguien aquí en la conferencia dice: "Yo sé más que todos juntos". Se acabó.

Salgo de las conferencias y es algo impresionante. Me dicen "Miguel Angel, lo que dijiste le cayó como anillo al dedo a mi compadre, a mí no". A lo largo de la conferencia, es muy curioso ver cómo la gente se está codeando: "escucha, tonto, es para ti. Toma nota".

Les voy a hacer una prueba. ¿Quieren participar en hacer una prueba humilde, de humildad? Levanten la mano con toda sinceridad todos aquellos que estén pensando en este momento que el que debería estar aquí es el tonto de su jefe. Nadie. ¿Y saben por qué? Porque aquí están los jefes.

Queremos que todo el mundo cambie, a poco no. Que cambie el presidente, que cambie el gobierno, que cambie el de enfrente, que cambie el de al lado, que cambie todo el mundo.

Cambia tú. "No, yo no, estoy bien" y la soberbia es terrible. ¿Han visto por qué les molesta tanto la figura del japonés en el inconsciente del colectivo que sería un tema muy bello para desarrollar? Lo haré en alguna otra ocasión que me inviten, vengo y les platico de esto.

El norteamericano no soporta la figura del japonés ¿saben por qué? Por el aspecto. ¿Cómo debe ser un héroe americano? Alto, rubio, el Hombre Marlboro. ¿Cómo es un japonés? Tang, tang, tang, es asquerosamente humilde, imagínate ese japonesito en Argentina. Lo matan allí, lo matan, entonces no, no. Cuando me contraten las cervecerías americanas y me ven bajar del avión los decepciono, morenito y para lo que cobra, oye, porque además les cobro un poquito más a ellos para que se sientan mejor. Bueno es que yo soy de color austero con algunos de ustedes, color de crisis, negras y sabrosas. En mi país me dicen que soy el caso Colossio, porque dicen que nunca me voy a aclarar. Que bueno que Jesucristo no lo mataron en México porque todavía habría un Comité investigando quién fue. Somos muy rápido para investigar este tipo de detalles. Entonces hay que entender lo que es impresionante. Bueno, tenemos que entender que esto rompe un paradigma, bueno la inteligencia no es de raza, ni de colores, ni son alemanes, sin son japoneses, ni son franceses, no, talento es talento en cualquier parte del mundo, el problema es desarrollarlo. Obviamente los japoneses están en contra en relación hacia el futuro pero que tuvieron que hacer, aprender ¿cómo? con humildad y la nueva competencia es aprendizaje, a alta velocidad.

Me preguntaba una periodista hace un momento, oiga, cómo ve usted a Venezuela desde el punto de vista corporativo. Le dije, mire, Venezuela, América Latina y el mundo entero se está viendo en dos en rápidos y en lentos. Rápido el aprendizaje o lento el aprendizaje, y se acabó. Y los que están esperando que las cosas cambien, se van a morir en ayunas. No soy negativo pero les voy a dar una noticia. Se van a morir. Y que necesitamos, una velocidad de cambio y la velocidad es el nombre el juego. El juego cambio todas sus reglas. Ahora se llama velocidad de aprendizaje. Y de quien vamos a aprender, de los mejores del mundo. No experimenten ya, busquen al mejor.

Si a ti te contrata una empresa taiwanesa, coreana, porque eso ya es un fenómeno a nivel internacional, entonces, la señorita es una genio en mercadotecnia, la contrato en Sony, saben a que ponen a hacer a la señorita, genio en mercadotecnia, la ponen a dar clases a no trabajar. La hacen pie de cría, la reproducen en muchos. El mejor como maestro, el más capacitador como capacitador, obviamente, pero requieres una gran humildad para aprender.

Miren señores, llegó un hombre a una tienda de mascotas, allá en Miami, donde venden canguros, serpientes, búhos, y quería un loro de ésos que hablan porque le recordaba una tía muy querida, entonces buscó un loro, bonito, precioso, parchalín, y dijo cuánto vale el loro, mire nuestro loro vale ahorita cinco mil dólares, qué sabe hacer el loro, hombre es bilingüe, ingles y español, ah caray. Ve un segundo loro, ya medio fregado, de medio pelo, le pregunta, oiga este loro debe ser más barato, cuánto cuesta. Ese es más caro señor, veinte mil dólares, ¿por qué? Pues, trilingüe, inglés, español y japonés, se sabe el tratado de libre comercio al derecho y al revés, es impresionante. Ve un tercer loro, todo fregado, de lentes, canoso, prieto y le dice: oiga, y este loro cuánto vale, no que va éste es caro, éste sí que es caro, cuesta cien mi dólares. Oiga, pero qué sabe hacer. Le confieso algo, no sabemos que

sabe hacer, pero los otros dos loros le dicen jefe. Qué significa esto, señores. Hay que uscar que los mejores loros del mundo, se acabó, vamos abreviando el camino fast track, queremos aprender algo, por favor busquemos a los mejores del mundo. La colegiatura cuál es, la soberbia, la tenemos que bajar.

En alguna ocasión estaba yo sobrevolando el Lago Titicaca en Bolivia y traía una revista de Jean Costeau de los últimos números de las ultimas investigaciones que hizo en vida porque yo no se cómo la hicieron, pero subieron al Calipso hasta allá arriba, el lago más alto del mundo y descubrieron algo que no conocíamos. El mundo marino tiene tantos misterios todavía y localizó los sapos más grandes del mundo que emergen a media noche de este tamaño los sapos y se inflan así. Viene la metáfora eh. Imagínense que estamos en el Lago Titicaca, son las doce de la noche, emerge una sapo, así, espantoso, se infla, baboso, horroroso y pasa una luciérnaga maravillosa, brillante, preciosa, y en ese momento el sapo saca su anca y clash, apachurra a la luciérnaga; como es un cuento la luciérnaga dijo y por qué me matas y le contesta "porque brillas" Habrá sapos en Venezuela. En México tenemos reservas de exportación, si quieren les mandamos Quienes son los sapos. Los envidiosos.

Señores, todos los pecados tienen recompensa, sí o no. Me dice el Capellán que tenemos en nuestro Colegio en México. Los absuelvo de sus pecados con una condición, que se hayan divertido. Pecar sin divertir que aburrido, no. La gula, pues ya te lo comiste, la lujuria, que buena fiesta te echaste. El pecado que no tiene recompensa el más horroroso y de verdad feo, amarillenta, asqueroso: la envidia. Y cuál es el problema en América Latina, la envidia, no podemos soportar a alguien que haya triunfado, nos duele el triunfo de los demás. En América Latina los chamacos de preparatorio, a ver jóvenes que desean ser ustedes en el futuro, levanten la mano, yo médico, yo ingeniero, y yo qué, estúpido maestro y por qué si para eso no se estudia se nace hijo. Bueno, y cada vez que salgo mi papá me dice mira, ese estúpido que casa tiene, mira ese estúpido va a ser Presidente..

Éxito social es pecado nacional, nos duele los triunfadores terriblemente, y cual es la clave para aprender y si nos baja el nivel a la gente se le sube, un poquito inteligente y se le sube, un mérito académico se le sube y a aquel que se le subió, está cuajado el tipo. Va caminando por la plaza principal por la Alameda y de pronto pasa una paloma y le hace y le pregunta al tipo de al lado, oye que tengo aquí y el otro le dice caca y le dice, no chico por fuera.

Hay otro que dice doctor me puedo bañar con diarrea, bueno si le alcanza. Señores es impresionante, primer elemento para aplicar esto es precisamente humildad por aprender.

Aquí entramos ya al tema por el cual me han traído hasta la ciudad de Caracas, señores cuál es la nueva competencia, quién se llevó la riqueza, quién se llevó el queso, quién nos movió las alternativas en el mundo. Asia y las empresas de excelencia a nivel mundial, cuales son las tres grandes herramientas, se las voy a decir en este momento, las herramientas de la nueva competencia, pero para ello vamos a hacer esto.

Excelencia la nueva competencia, el tema de esta charla, y si me lo permiten vamos a participar, yo voy a regalar este libro a quien me tenga la respuesta. ¿Cuál es la mayor

fortaleza de un producto, cuál es la mayor fortaleza de una empresa, calidad? ¿Por qué tiene éxito una empresa? conocimientos, la visión, servicio, aprendizaje, ahí está muy cercano el cliente, constancia, equipo, entusiasmo, lástima hombre.

Señores, y esto anótenlo muy bien, porque es muy importante y esto se lo hacía a General Motors, tenía sus 200 chairmans y no le atinaron y me hablaron de tradición, filosofía, el recurso humano, la atención al cliente, el servicio y muchas cosas. Señores, la fortaleza de una empresa número 1 es el producto, si el producto no sirve, tu compraste esa cámara Sony porque en la Sony desarrollan mucho a la gente, porque hay mucha filosofía, porque tiene valores o porque sirve la cámara.

A ver, levanten la mano quien tiene celular, vamos muy bien, vamos en progreso, vamos penetrando en los mercados. Señores qué compraste con el teléfono, la marca Nokia, Sony, Motorola, o compraste el servicio, el producto. Hay gente que se ha puesto el teléfono aquí, hay una gente hablando en el baño, estaba conversando ahí y yo creo que la persona dijo si escuchas algún ruido es interferencia de línea, es culpa de la telefónica, no soy yo.

Fíjense bien, en la escuela nos dijeron a todos que estamos aquí que cada necesidad tiene una satisfacción, ¿están de acuerdo? Pues no es cierto tampoco. Vamos a romper paradigmas. Señores ¿son necesarias las arepas? ¿son necesarios los Rolex? A ver sector femenino, nada más, ¿son necesarios los hombres? A ver hombres ¿son necesarias la mujeres? Señores algo que es muy importante, ¿cuál es la primera arma que tiene la nueva competencia? Se llama calidad, y ¿qué es la calidad? Cada vez que tú, fíjense bien, creas un nuevo satisfactor, creas necesidad. El teléfono celular no era necesario, ahora es indispensable, ¿cómo lo ves?

¿De qué estamos hablando, estamos hablando de cuál es la fortaleza de una empresa? Su producto. En México como ustedes saben, todo lo que no sea líquido es entacable, todo. Llegas a la taquería mugrosa con las moscas con el foco y está así la taquería. ¿Será por su filosofía, por el recurso humano? ¿Por la creatividad? ¿Por qué será? ¿Por qué el taco está sabroso? ¿Qué es calidad? Satisfacer al cliente y agréguenle, despertarle nuevos satisfacciones, lo atrapas si le despiertas nuevas satisfacciones.

Quién de ustedes es casado? ¿Por qué se casaron? No me contesten. ¿Alguien les produjo qué? Gran satisfacción. Y les creó la necesidad de esa persona. ¿Llegó el momento que no podían vivir sin esa persona que es marketing puro, eh? Pero puro. Obviamente ¿quién puede hablar de que tan bueno es como marido, como esposo? El usuario, nada más, ¿sí o no? Entonces obviamente, ¿qué es calidad número uno? la calidad de la satisfacción del cliente, obviamente la satisfacción y despertar nuevas satisfacciones hacen magia, hacen magia, y atrapas clientes de por vida. Número Uno señores industriales, revisen la calidad de su producto. Inventen cómo satisfacer mejor al cliente, saquen valores agregados, imaginen y sueñen cómo pueden hacer que su producto sea indispensable, no necesario,

indispensable. No nacimos con televisión, ni con teléfono celular, ni con arepas, pero ahorita son indispensables para poder vivir. Como dice el maestro español. Contemporáneo filósofo, dice: "el consumismo nos está consumiendo".

Queremos consumir cada día con mejor satisfacción y con otro sistema. Primera herramienta, ¿cuál es? Calidad. Segunda herramienta de la nueva competencia, otra vez mi librito. Señores ¿qué es servicio? Servicio es enriquecer al producto, enriqueces al producto, es más, el producto lo haces barato aunque sea más caro. ¿Se han dado cuenta que las empresas líderes del mundo tienen los productos más caros del mundo? IBM, Rolls Royce, Mercedes Benz, BMW, son los productos más caros en el mercado pero ¿qué lo vale? Su servicio. Impresionante.

Yo tengo un carrito en México que es más o menos bueno, pero el día que se descompone me mandan un camión con plataforma, lo levanta, lo lleva, en cualquier parte de la república donde esté van por él y me dan otra unidad inmediatamente. ¿Eso se llama qué? Enriquecer el producto, que es un coche muy caro, si lo es pero el servicio lo hace barato. El servicio hace al producto accesible, es impresionante, el servicio, señores, es enriquecer el producto, hacerlo más barato, bajarle el precio. Te da tanto de valor agregado que lo haces en esa forma, es realmente agregarle valor a tu producto, tienes que aprender a agregar ese valor a ese producto y tu producto se convierte en líder. Levanten la mano aquellos que hayan ido a Disneylandia. Les pregunto ¿es barato Disney? Es el parque de diversiones más caro del mundo. Fíjense qué curioso y es una empresa. ¿Volverían o no? Regresas de dos a tres a veces en tu vida. Te vale US$40 la entrada más todo lo que consumas, más todo lo que te bebas, más todo lo que comas, más todo lo que quieras, más el hotel, más el avión. Unas vacaciones con la esposa y con tres hijos cuesta US$6-7.000 dólares ¿y a qué fuiste? A reírte.

Fíjense en lo que les voy a decir: señores, el gran fracaso no del siglo, del milenio ¿cuál es? La educación. Ustedes saben que el 95% de lo que hacemos en la vida es emocional, te emociona hacer un viaje, comprar una casa, comprar un coche, te emociona hasta casarte, al principio por lo menos, pero ¿qué nos mueve? Las emociones.

¿Cuál es tu impulsor de compra? La emoción. ¿Cuál es la diferencia entre el líder y administrador? Número 1. El administrador, fíjense bien, maneja recursos financieros, económicos y humanos. El líder maneja emociones, ésa es la gran diferencia entre administrador y líder y una empresa líder ¿qué está vendiendo? Emociones. ¿Qué te vende Disney?

¿Saben cuánto a vender de petróleo este año, señores venezolanos? US$23.000 millones. ¿Saben cuánto vendió Disney el año pasado? US$23.000 millones. Y todo con un pinche ratoncito y en México, con tantas ratas y no podemos.

Disney gana el doble que Petróleos Mexicanos y tiene 40% menos de personal Disney que Petróleos Mexicanos y vende menos que Petróleos Mexicanos más gana el doble y ¿qué vende Disney? Emociones, señores.

Es emocionante tener un teléfono celular? Claro que lo es. ¿Es emocionante tener un

coche? Claro que lo es, una bonita corbata también lo es. ¿Qué hacen los verdaderos y auténticos mercadólogos? Emocionan al cliente y esa emoción vende porque somos emocionales.

Platón decía para aquellos quienes sepan quién es Platón -no alinea con la selección de Brasil, no, para que lo ubiquen- Hace dos mil quinientos años decía Platón "el hombre es un ser espiritual" ¿por qué? Lo mueven las ideas. Por hambre el hombre mata, las revoluciones se hacen con los miserables, con los muertos de hambre, les das un fusil, lo toma y sale a matar.

Un hombre por hambre mata, pero un hombre por una medalla da la vida. No es el sueldo el General ni del Teniente ni de nadie. Acaso aquí tenemos personas que visten el uniforme militar ¿venderían su vida por un salario? No, pero sí la darían por una medalla, por eso decía Napoleón "dame más medallas y lograré ganar más batallas".

¿Qué hacen las empresas de excelencia? Venden emociones y es emocionante el momento dado manejarlo. Señores, en Estocolmo en los Conceptos Futuros de Excelencia yo le preguntaba a un obrero ¿usted que fabrica? -fábrica de teléfonos- ¿Fabrica teléfonos usted? Y me dice No, yo fabrico comunicación humana, yo enlazo a la humanidad, para mí mi trabajo es emocionante. Soy factor de negocios, de enfermedades, de soluciones, de afectos. Yo comunico a la humanidad. Un obrero hace su trabajo emocionado. Me emociona llegar allí.

Los que llegaron a Disney ¿vieron la emoción que tienen los edecanes, por ejemplo? ¿Se acuerdan a las 11 de la noche en los monorrieles dejando a la gente, adiós, pero el tipo está en la puerta, tiene catorce horas de edecán, y el tipo está diciendo: ¡qué vuelva pronto! Después de catorce horas ¿cómo estaríamos nosotros? En el cantiere trabajando y el tipo dice que vuelvan pronto. Aquí en Caracas una cajera en un banco a las seis de la tarde, sostiene una nómina muy complicada, sonriendo, que diremos. Pensaríamos que está drogada. Es impresionante. Sería importante una sonrisa en un banco, en un hotel.

El día de ayer entré aquí, es un mensaje al Hotel Hilton y la recepcionista en lugar de saludar ladraba -yo no más quiero entrar si me da permiso, pero yo soy huésped nada más-. Sería importante en el hotel una sonrisa? Analice la hora en que llega a su empresa. Llego a empresas que le digo al chairman, al presidente de la empresa, ¿habrá concurso en la empresa para ver quien se gana el trofeo de la boca más grande del día? Están concursando, es impresionante. Señores, el servicio es esa velocidad de respuesta. ¡Qué servicio, velocidad de respuesta! Uno de esos clientes de una cadena hotelera muy importante a nivel internacional, incrementando esta idea que le estoy dando de velocidad de respuesta. Fue una diadema, la gente desde el conserje están conectados en un circuito de comunicación cerrada. Llega usted al estacionamiento y te piden tu nombre. ¿Cuál es su nombre? ¿Cómo te llamas? Carlos. ¿Cómo te apellidas? Larrazabal. Don Carlos, bienvenido, muchas gracias. Deje sus maletas pero está mandando la señal a la recepción. La recepción le dice -Don Carlos, pase usted, bienvenido,-, y dice -ay que importante soy, todo el mundo me

conoce-. Llegas al bar y en ese momento dice -Carlos -un whisky- ¿Qué marca y lo está repitiendo el barman-. ¿Qué marca? Yo quiero Old Parr. ¿Con dos hielo? El repite -dos hielos, con soda, con soda. Pero ya está mandando la orden al barman. Dice -ay Dios pero que velocidad de respuesta-

Luego tiene un concepto de abocracia, es un concepto muy amplio de desarrollar, que es que cada quien tiene que hacer lo adecuado, no el que te corresponde. Eso no se llama burocracia sino abocracia sería lo adecuado. Entonces tú has dejado la lavandería y la persona que está más cerca de tu habitación, sea cual sea tu función, sea cual sea el departamento, escucha -quiere servicio de lavandería-. Si señor, -van para allá- y está mandando en línea la señal al más cercano al piso. Estás colgando el teléfono y estás tocando la puerta. ¿Regresarás a ese hotel? Llegas a un restaurante, México que está en la cadena de excelencia, me siento y llegando me dicen -Dr. Cornejo ya está su mesa lista-. Dr. Cornejo, ¿le mandamos un habano?. Son los habanos que yo me fumo. Le mandamos un coñac con el valor agregado por haber venido a nuestro restaurante. ¿Regresarás ahí? ¿Cómo te trataron? Creándote satisfacción.

Señores, los productos ahorita en el mercado son muy similares. Toditos tienen precios muy similares y hay calidades muy similares. ¿Cuál es la diferencia? Servicio. En los Estados Unidos de Norteamérica, el año pasado, vía Internet se vendían medio millón de automóviles, que le queda a la agencia ahora. Servicio. Nada más servicio. Tenemos una empresa en México, cliente nuestro, la que se quedó con la distribución de la Jaguar, era de la Ford, es de la Ford, ahora también distribuye Jaguar, pero lo seleccionaron porque ponen un departamento que se llama -valor agregado al cliente-. Tu llegas con tu automóvil, te pasan a una sala a tomar jugo, café, a fumarte un cigarrillo, te platica el asesor sentado, te toma tu pedido, van a ver tu automóvil, te deja hacer el pedido, te llevan en un auto a tu casa, va a tu oficina, te hablan por teléfono, te dicen -señor la cuenta está lista, la cuenta es de tanto, a qué horas quiere que se lo pasemos a entregar Van, te entregan tu coche, presentan cobranza y se van. ¿Volverás a comprar uno en esa agencia de viajes? Te tienen atrapado, el servicio enamora, el servicio enamora, el servicio es impresionante.

Y aquí viene algo que es impactante. Señores, elemento clave del servicio. Anótenlo por favor porque es magia lo que les voy a decir. Esto es mágico. A ver señoras, una pregunta importante. ¿Qué enamora una mujer? Les voy a platicar una anécdota, no voy a decir nombre porque a lo mejor me meto en líos. Hace aproximadamente unos años, unos diez años, me daban una cena de agradecimiento en Guadalajara y me tocó al lado Miss Universo, fíjense que buena suerte que me tocaba. No iba preparado porque llevaba mi vieja del otro lado, se me fue la buena suerte, y a la hora del café me dice -Miguel Ángel, yo soy una mujer muy bella- Y yo le dijo no estás bella, Estás preciosa. Fíjense la pregunta que me hizo una Miss Universo. Soy una mujer fácilmente usada, difícilmente amada. ¿Cómo puedo hacer que alguien me ame? Y no me

lo estaba diciendo una araña fumigada, era una Miss Universo, la más bella del mundo. Escribí por ahí en uno de mis libros, hay un cuento que se llama -me caí de las nubes- a base de esa cena, porque entendió algo ella que no había entendido en su vida. ¿Qué enamora a una mujer? Usted no e meta, usted está en luna de miel, la atención, ése es otro libro. El placer, anda chico, anda que tú eres matador. El poder transformador, la conferencia que se va a dar el sábado en Maracaibo, cuatro horas sobre este tema que se llama -el poder transformador-, libro de librazo -libro del tercer milenio-. ¿Qué enamora a una mujer, mujer es?

A ver ánimo, las bonitas. Los detalles por ahí va, el servicio, la comprensión, la atención, me parece muy buena respuesta. Pero como tu fuiste la primera te lo voy a dar. Un aplauso para ella.

Señores qué domina a un hombre o a una mujer, palabra mágica, ventaja competitiva empresarial y esto no es escuela light, es la escuela más avanzada en el mundo de los negocios. La palabra es trato. El trato es mágico. El trato te transforma en un ser diferente. El trato te atrapa. Tu tratas a alguien en forma excepcional lo enamoras para siempre. Se han dado cuenta que los grandes conquistadores son los más guapos del mundo. No recuerdan ustedes un artista mexicano, el mejor compositor que ha tenido en toda la historia la música de México, se llama Agustín Lara. No lo vieron en alguna película, una cicatriz, un cigarrito, todo flaco y fregado y qué mujeres traía, las más bellas de México, María Félix, Maria Victoria, la Mariposa, impresionante. Y acuérdense de él, alto, rubio, caballo malboro, bien flaco, "farolito que alumbra, oye María me las das". tarari tarara, ¿qué es la magia? el trato.

A qué restaurante vas, a donde mejor te traten. A qué banco vas, donde mejor te traten. A qué hotel vas. A donde mejor te traten. El trato te cautivó, te enamoró, te sedujo. Es la seducción total. Si tú tratando a un animal le cambias el temperamento, trátalo a golpes, a patadas, vas a ver que el animal es de lo más huraño. Si tú a las plantas, le hablas a las plantas. Yo he visto experiencias impresionantes. En Harvard, hemos visto experiencias, le ponen a las plantas una serie de diodos, electrodos, registros a una pantalla, la planta está viva, o sea, tiene raíz para registrar precisamente el movimiento de las aves, del contenido orgánico de la planta, o sea que la planta está viva. Pues en uno de los experimentos consistió en que una persona salió y destrozó algunas de sus flores, pues la planta seguía viva. Nos retiramos luego como 30 personas y empezamos a pasar uno por uno junto a la planta que había sido maltratada, increíble, cuando pasó la persona que la había maltratado, se dispararon todas las pantallas, reconoció quién la había dañado. Saben cuál es la respuesta. No la hemos encontrado. Como almacena genéticamente la memoria de una planta, no lo sabemos y si una planta se modifica, imagínate como se modifica un ser humano. Cuánto vale la caricia de un niño. Cuánto vale el trato a una persona. Anécdotas reales.

Terminamos nuestro curso liderazgo de 48 horas, había Directores de

empresas muy picudas, una de ellas muy importante, una que tiene 42.000 empleados en México, entonces se sale rápido después de todo el Seminario, no se despidió, no esperó la entrega de los diplomas y me habla por teléfono al día siguiente y me dice, Miguel Angel te quiero narrar esto de inmediato. Porque yo sé que le va servir a mucha gente cuando escuche una vivencia real. Llego a mi casa temprano porque reacomodé mi rompecabezas emocional en liderazgo, entendí muchas cosas importantes que antes para mi no eran importantes y una de ellas era el trato a la gente más cercana. A quién maltratas mas, impresionante, a la gente más cercana, quién hace la calidad de tu empresa, los obreros, maltratados. Cómo nos portamos con el cliente nuevo, maravilloso. Señores, cuando tenemos visitas en las casas de gente que por primera vez va a su casa a cenar, cómo los tratamos. No está ese día la aldea de blanca de limpia, bueno hasta el baño tiene papel, es excepcional. Y que se hace con la gente más cercana, esa la maltratamos. Dijo, sabes lo que hice Miguel Angel, llegue a la casa más temprano, insólito, un chairman de ese nivel, toda la vida ocupado, su avión privado etc. Le llevé un ramo de flores a mi mujer, me contestó, tonto si no me he muerto. Desde cuando no traías flores. Y es una anécdota real, y está en mi último libro del Líder del Tercer Milenio.

Me dice Miguel Ángel, yo tengo un hijo, 22 años, problemático, lo han corrido de todas las Universidades, me ha chocado todos los autos, un tipo con el pelo verde, un arete, todo mugroso, es una fecha, es más, creo que es metodista. Se mete de todo. Llegó a la habitación, me siento con él, empiezo a conversar y me acordé, no sermonees, no regañes, escucha, empata, dale un trato de excelencia, eres su padre, no eres un juez. Me senté y me empecé a interesar por todas las viejas encueradas que tenemos, empecé a preguntarle y el tipo empezó a aflojar y empezó a platicar. Miguel Angel, dieron las cuatro de la mañana y él seguí hablando. Creí prudente retirarme iba a seguir y me acordé de lo más importante, lo abracé y le dije, hijo mío, te amo profundamente, Miguel Angel, nunca había visto llorar a una persona con tanta nostalgia, con tanta profundidad. Lloro, lloró y lloró.

Finalmente nos separamos, me iba, me tomó del brazo, metió su mano en su bolsillo y me dijo papá toma. Yo sorprendido vi el sobre eran como 20 pastillas blancas. Le pregunte es droga. Me dijo no papá. Hoy pensaba suicidarme, gracias por decirme que me amas. Hace cuánto tiempo que no le dices a la gente que la amas. Trato y si eso puede, se hubiera muerto el chamaco y seguramente el padre habría dicho, las amistades, la droga, el medio ambiente y fue tan simple. Recuerden una cosa "la palabra es la única medicina que cura el alma", cuánto vale la palabra de un padre y una madre, un perdón, seremos muy inteligentes, muy inversionistas, lo que quieran, pero somos profundamente sensibles y profundamente humanos.

Hagan algo, ahora mismo llegando a su casa, fíjense lo que voy a hacer, lo voy a subir para que lo vean todos, esta horrible, llegas a tu casa y le dices a tu mujer mira lo que te traje, y dice a ver sóplame vienes borracho, mira salí de la conferencia de Cornejo y el aroma de esta flor me recordó tu presencia y le venía preguntando a la flor si tú me amas porque

yo te amo profundamente. No te la vas a calar en toda la noche, y todo fue con un pinche pétalo, o sea, nada mas, tan simple como esto, señores el trato ventaja competitiva de las empresas del tercer milenio.

Yo pregunto cuantos cursos de trato le has dado a tu gente, bueno, Internet, computación, inglés, geografía, señores si entramos al concepto tal vez mas importante y en la parte alta de mi charla porque es un tema muy amplio que me pidieron, es un tema que yo normalmente desarrollo en 4 horas, pero el tema que les quiero llevar es lo siguiente.

Señores, el origen del milagro alemán, el origen del milagro japonés ¿cuál es el problema corporativo en todas las empresas a nivel mundial? Es la actitud. Grábenselo eh. Señores, la mayoría de la gente, mira, tú tienes problema de actitud con la secretaria, con el mensajero, con el contador, con el director de ventas, con el almacenista. El problema es universal. La actitud. Si tú quieres cambiar tu empresa radicalmente, tienes que cambiar la actitud de toda tu gente. La mayoría de las empresas mediocres, viven la cultura del "pugido". La gente mediocre desde que suena el despertador lanza el primer pugido de la mañana. Sale de su casa, a dónde vas? A trabajar hijo mío, pujando. Cómo llega a trabajar como perico sobre alfombra "hola, cómo estás?" bueno, hasta cuando son felices lloran "ay que feliz soy"

Les pregunto a los que son padres y madres de familia. ¿Qué deseas que tu hijo quiera estudiar o tenga que estudiar? Fíjate la diferencia. ¿Qué es eso de tu personal que tenga que llegar temprano o quiera llegar temprano. Que tu personal tenga que sonreír o quiera sonreír. Qué pasa con las empresas excepcionales? La gente quiere llegar temprano, la gente quiere resolver problemas, la gente quiere tomar decisiones, la gente QUIERE estar. Todos los demás TIENEN que estar.

Por eso la resolución Latinoamericana sucede todos los viernes a las 7 de la noche, con los primeros tragos empezamos a resucitar en América Latina, ah! Estoy vivo, sábado vivo y el domingo nos empezamos a morir, y! Y el lunes tomamos nuestra cruz y nos vamos a trabajar. Pinche el lunes. Inconscientemente, fíjense muy bien, los quiero llevar hasta el nivel más alto de la conferencia que es "cómo se crean las actitudes inconscientes" ¿Quién te hizo que comieras inconscientemente en forma correcta? ¿Quién te enseño todo en la vida los primeros cinco años de tu vida? Mamá. Debemos llevar el apellido de ella, eh, ella te enseñó a sumar, a restar, a identificar. ¿Por qué la mujer, y es antropología, habla más que el hombre, saben por qué? Porque es educadora. Y cada vez que nace un niño le dice esto es una flor, esto es una silla, esto es una bocina, ese estúpido es tu papá, etc. Lo demás es cierto, señores, ¿quién tiene la verdad? Ustedes señoras. Señores, entonces la madre va educando, educando, y obviamente el hombre era cazador.

Obviamente estamos hablando, y la esencia de esto cuando estamos hablando

del inconsciente, levante la mano quienes vinieron manejando en el día de hoy. ¿Manejaron en forma consciente o en forma inconsciente? ¿Cuándo aprendieron fue consciente o inconsciente? Consciente clutch, freno, retrovisor, todo. Las tres primeras semanas manejaste consciente, las seis semanas lo registraste a la inconsciente y se convirtió palabra mágica HABITO. Venías manejando, escuchando las noticias, platicando con la personal de al lado, regañando los niños de atrás, inventando la madre que pasaba. Levanten la mano ¡cuántos de ustedes hablan inglés? ¡Cómo lo aprendieron? Repetitividad. Y duro, y duro, y duro hasta que lo mandaste al inconsciente. Piensas en inglés, contestas en inglés, ya no traduces. Sueñas en inglés. Lo mandaste a dónde, al inconsciente.

Entonces al niño de 5 años que ve a su papá en la mañana que le dice "a dónde vas papá" a trabajar hijo mío. Y en la noche: "de dónde vienes papá" de trabajar hijo mío. ¿Qué piensa el niño? Estudiar tanto para llegar a esta madre. Inconscientemente ve el trabajo como una desgracia, ¿sí o no? Aquí en Venezuela es impresionante. La actitud de muchas personas, me he dado cuenta, en los servicios, les cuesta trabajo servir. Alguien le dijo no, no, no eso es servil, no, no, no hagas eso. Mándalos al carajo a todos, todos somos iguales, ganó la revolución. Qué tontería. El cura los días domingo: "hijos míos este es un valle de lagrimas, tenemos que pagarlo con el sudor de nuestra frente, si quieres ser santo, sufre tonto, sufre" Hay Latinoamericanos en muchas partes verdad que les da miedo tener éxito. Me dice: "Miguel Angel me está yendo tan bien tan bien, que algo malo me va a pasar."

Señores, la tragedia es el América Latina un legado antropológico. ¿Cuál es la vida de los santos? Sufrimiento. ¿Quién se ha hecho santo por ser el ser más feliz sobre la tierra? ¿Cuántos se paran para ver un atardecer y cuántos un accidente? Van al cine, la película estuvo buenísima porque lloré. En Colombia hay un pueblo impresionante, que tiene el día del despechado, una vez al año se emborrachan tres días seguidos, llorando cantando "reloj no marques la hora" Las telenovelas, culebrones, "vente comadres vamos a llorar un rato".

Cuando el ser humano está aburrido juega estar triste, es un legado, y si no hay sufrimiento no hay santidad, y es tan legítima la emoción de la alegría como de la tristeza. ¿Cuántos vieron las exequias de Lady Di? ¿Cuántos vieron la boda? 250 millones vieron la boda y 2500 millones vieron los funerales, y todo el mundo en la televisión "mira, los ricos también lloran". La revista "Hola" le dedicó a Lady DI 97 páginas y a la Madre de Calcuta 3 páginas. Lady Di, la princesa de los corazones rotos que lo tenía todo y muere infeliz, la madre Teresa de Calcuta no tenía nada y muere feliz.

Señores, cómo están educados nuestros hijos, para sufrir? Hagan esto, si quieren ustedes realmente número uno por su familia. La práctica más sencilla se la tienen ya regulada y está saliendo. Mañana con tus hijos

antes de ir a la escuela. ¿Qué es la escuela para los muchachos? El peor castigo divino. ¿Cómo los llevamos a la escuela? ¡Apúrate chamaco, sube al carro, grrrr! A partir de mañana ¡hijos míos, a triunfar! Y tu mejor sonrisa y vamos a hacerlo mejor y tienes que ser mejor que ayer y duro contigo, adelante y sonríe. El primer día que lo hagas vas a decir ¡pinche, viejo, ya enloqueció! Pero insiste hasta convertirlo en hábito y aunque no lo creas vas a tener hijos triunfadores, los vas a programar para triunfar en la vida y así en la misma forma en que los niños aprendimos a comer, ir al baño, vestirnos, rasurarnos y tal, a través ¿de qué? Repetitividad.

Tú llegaste ahorita a Disney y te preguntan: ¿usted quiere entrar a barrer en Disney? Sí, señor. Antes de entrar al piso lo requerimos diez días, tiempo completo en Disney University. Llegas ese día ¿quién es el más cercano al cliente en el piso? ¿A quién le preguntan donde está el Mundo de los Piratas? El niño se rompió el hocico ¿a quién? Al que está barriendo, el barrendero es el mejor en distribución. Llega el entrenador y te dice: Mario, sonríe. A los diez minutos: Mario, sonríe. A la hora ya Mario se está sonriendo ya. ¿qué sucedió? Repetitividad, repetitividad hasta que lo mandas al inconsciente.

Hacer una nueva nación, requiere hacer un cambio de actitudes, no cambiamos de actitud señores, no hay futuro. Muchos de ustedes, perdón porque lo diga, están esperando que algo suceda y ¿saben qué, señores? Se van a morir en la espera, la competencia no va a esperar que ustedes se decidan a hacer algo. Cuando entra la competencia, entra y se acabó. Ellos no vienen a ver si el presidente le hace bien o le hace mal, ellos vienen a ganar plata.

Cuando firmamos el Tratado de Libre Comercio en la Universidad de Harvard, en Boston, me decían, "Miguel Angel, piénsalo, esto no es un Tratado, nosotros necesitamos un enemigo a vencer y el enemigo son ustedes, vamos por sus empresas y se acabó" Lo pronostiqué en uno de mis libros, me da dolor decirlo, pero ya creo que estamos saliendo de eso. Yo pronostiqué que íbamos a perder el 60% de las empresas mexicanas y ¿saben qué? Las perdimos por no querer cambiar de actitud.

Finalmente, para redondear esto les quiero decir lo siguiente: las empresas de excelencia dan tres tipos de salarios: uno, que es el económico, todos lo conocemos. Otro que es el psicológico, el reconocimiento, el del ánimo, las medallas, que luzcan el trabajo, porque todos en la vida queremos ser importantes. Por último, dan un salario que se llama "salario espiritual". Te hace mejor ser humano. Lo que les quiero demostrar en los últimos cinco minutos es lo costeable de ser moral. El costo beneficio de la moral. Te va a dejar mucha plata como empresario, pero además, lo más impresionante es que te vas a convertir en protagonista de tu nación y del mundo.

¿Cuál es el problema básicamente? Y se los quiero llevar a un concepto importante. En Davos, Suiza, año con año se lleva a cabo reunión de economistas a nivel mundial, hay una discusión muy interesante y cuál ha

sido el problema fundamental en los últimos cuatro años? Una tesis que nosotros hemos sustentado desde hace treinta años y decían que éramos románticos. Ahora nos avalan la gente pensante y de punta a nivel mundial.

¿Quién se reúne en Davos, Suiza? Este año tuvimos ochenta presidentes de diferentes naciones y tuvimos a un Bill Gates, tenemos a un Bill Clinton, y tenemos a la gente más destacada a nivel mundial empresarial, política, religiosa, etc.

¿Cuál es la gran conclusión a la que hemos llegado? El problema en el mundo no es económico, es moral. ¿Qué ha buscado la humanidad a través de los diez mil años de civilización registrada? Tres cosas: paz, felicidad y prosperidad.

¿Cuál es la miopía de nuestras naciones y sistemas políticos? Creemos que la prosperidad nos va a dar paz y felicidad.

Señores, el país más próspero del mundo son los Estados Unidos de América, el más próspero con Bill Clinton. Ha roto los récords habidos y por haber, no hay país más próspero en el planeta, con más plata que los Estados Unidos de Norteamérica. Es más, cuando se metió con la chica ésta, con el saxofón que traía, le perdonaron todo porque había creado prosperidad, aunque sea mentiroso y todo. Le creyeron al presidente a nivel mundial, los niños de cinco años "mamá, me explicas qué es el amor oral". Y la mamá "pues hijo, es que hay dos tipos de amor: el oral y el escrito".

La nación más rica del mundo viola a un niño cada 40 segundos. La nación más rica del mundo, la tercera parte de su juventud ha sido violada antes de los 18 años. La nación más rica del mundo tiene el 50% de drogas del mundo. La economía más poderosa del mundo ha enterrado a 11.000.000 de seres humanos con SIDA. La economía más grande del mundo y así podríamos seguir y seguir y seguir.

¿La prosperidad te dio la paz y la felicidad? Como lo decía en el programa de Globalización, María Félix decía: "los diamantes no producen la felicidad pero tranquilizan los nervios" Si al rico le va como le va, ¿cómo les va a los pobres? Peor. Enfermos pero pobres, abandonados y pobres.

Para abreviarles ya la parte final, creo que ya viene el almuerzo, se hizo una reunión hace dos años, un auspicio internacional que se llamó -La Reunión de los Gigantes del Pensamiento de Hoy-. Una sola fórmula se buscaba, cuatro días trabajando diez horas diarias para encontrar la respuesta que les quiero dar ahorita a ustedes como parte final de mi mensaje. ¿Cómo llevar valores a cuatrocientos sesenta millones de la Comunidad Europea? ¿Cómo llevar valores a doscientos sesenta millones de norteamericanos? ¿Cómo llevar valores a cuatrocientos cincuenta millones de latinoamericanos? ¿Cómo llevar valores a seis mil millones de seres humanos?

Señores, obviamente la Iglesia, su ponencia muy querida, muy respetable, sensacional, la Familia. Nada más que el 50% de las madres de todo el mundo son solteras. El 17% de las familias están bien integradas, 83% están desintegradas. La tesis es buena, tenemos que irla apoyando, pero no es la solución. Ah si, el magisterio, que den valores, y quién educa a los maestros. Ustedes tienen ahorita huelga de maestros, en la Universidad de México tenemos un año en huelga. Nos cuesta mil millones de dólares anuales nuestra Universidad, ya los perdimos y la gente también. ¿Dónde vamos a llevar valores?

Señores, no lo van a creer, pensadores de todo el mundo se llegó a una conclusión: el que tiene las llaves del Tercer Milenio es el empresario. Le conviene, le es importante, le es interesante, va a ganar plata y lo más impresionante, estamos en posibilidad señores, de hacer arquitectura social y humana como nunca en la historia. ¿Cuándo bajo el salario espiritual, qué estás haciendo? Estás cambiando seres humanos. Salgo de una empresa cementera, muy importante en el Estado de Hidalgo, una conferencia, ellos llevan el sistema ABG que le llevamos nosotros, Sistema de Excelencia Corporativa, donde se da salario económico, salario psicológico y salario espiritual.

Termina mi conferencia, estaba toda la gente del pueblo, toda la comunidad, está el cantinero, está el cura, todo el mundo, llego en mi automóvil y me encuentro una mujer sollozando al lado del automóvil. ¿Qué le pasó señora? Y dice -es que estoy muy emocionada y le quiero pedir un gran favor-. Y yo dije -a ver cuanto me sale la fiesta-. Le quiero decir algo -mi padre, alcohólico, golpeaba a mi madre, a mis tres hermanas y a mí, a los diez años nos mandó de sirvientas a la capital. Mi papá empezó a dejar de beber, pero un día llegó a la casa se quedó viendo a mi mamá, le dijo -mujer, te quiero-. Ella dijo -ese hombre viene borracho otra vez, no lo habíamos oído nunca. Mandó llamar a mis tres hermanas, a mí me dijo, se ponen a estudiar no sé como, pero tú te pones a estudiar no se como y todo el mundo a estudiar, no quiero que sean sirvientas y rápidamente la curricula familiar. Yo terminé turismo, mi hermana es enfermera, la otra no sé que cosa. Dele las gracias por favor a esta empresa porque jamás volveré a ser sirviente, me han dado un padre diferente y mis hijos jamás volverán a ser sirvientes, dígale a esos empresarios que son suizos y franceses, no mejicanos, gracias porque nos han cambiado. Salario espiritual. Tú sabes lo que recibe un chamaco en Disney, valores que nunca vivió esa familia, de limpieza, transparencia, cordialidad. Que está haciendo? Arquitectura social.

Señores empresarios, para finalizar, les quiero decir que el último elemento para comenzar el Tercer Milenio es una palabra mágica que se llama compromiso. Así como me ven ustedes de joven, bello y guapo yo se las doy y mi hija se casó hace siete años, en Nueva York y en el camino le hacía un pequeño documento que fuera algo que pudiera llevarse para toda la vida y me gustaría compartirlo con ustedes en esta parte final de la conferencia y dice así:

"Hija mía, te escribo estas líneas para que las conserves no en tu mente sino en tu corazón, tú fuiste concebida por el amor como seguramente lo serán tus hijos y fue nuestra intención como tu madre y la mía darte el mayor cariño y ternura de que fuimos capaces. El anhelo

más legítimo de un padre para un hijo es dejarlo preparado para hacer frente a la vida y que ésta sea fecunda en valores trascendentales como el amor, la justicia, la lealtad y el respeto y la gratitud. La vida nos enseña y aún cuando pusimos todo nuestro empeño en conquistar la cima de una montaña y ésta se nos niega tenemos que luchar incansablemente. Puedes ser vencida pero nunca claudiques, lucha hasta convertir las derrotas en misterio, nunca te des por vencida y mantente siempre digna y fiel a tus principios.

Ama, ama todo aquello que sea digno de ti y frente ala injusticia, oféndete y lucha sin descanso por lograr tus sueños. Las dudas, si hija mías las dudas matan el amor, confía sólo en lo que tú misma puedas ver u oír, no te dejes llevar por los rumores, enfrenta tú misma la realidad y ruégale a Dios para que no te equivoques. Ten un hogar donde reine la paz y consuelo en tus horas difíciles, a tu marido, apóyalo sin límite alguno, en tus hijos vacía todo el corazón y nunca permitas que tu debilidad los haga irresponsables en el uso de su propia libertad. Dale a tus hijos lo que tú misma recibiste. Un hogar con dignidad y respeto y una estrella para que tus hijos tengan un porque vivir. Cuando los años transcurren y ya no esté junto a ti, recuérdame como un hombre soñador que siempre te amo y en donde me encuentres tendrás por siempre mi bendición.

Ayúdame, ayúdame te suplico a que muchas estrellas que están muriendo en la playa vuelvan al mar y tu vida y la de los tuyos sean de una paz en la creación. Señores venezolanos, creo que son tiempos de compromiso, ya no esperen por nadie para hacer de su nación una nación triunfadora. Tienen un país maravilloso, una gente preciosa, tienen valores que América del Norte desearía, Europa está clamando por ellos. Venezuela es un tesoro. Venezuela tiene cosas mágicas, maravillosas, pero no crean que el gobierno del país tiene que resolver toda su existencia. Ustedes tienen que resolver sus propios problemas, ya no busquen héroes, sean ustedes los auténticos héroes. Ya no es tiempo de espectadores, son tiempos de protagonismo. Es tiempo de gente con compromiso.

Es tiempo de gente que lanza el corazón, tenemos el conocimiento, la capacidad, el talento, la fuerza, tenemos todo aquello que se requiere para triunfar. Tenemos símbolos muy hermosos. El Cóndor. Ábrele esas alas al cóndor, demuéstrale al mundo la grandeza de un venezolano, por favor no jueguen a ser gringos de segunda. Sean venezolanos de primera. Tienen mucho que ofrecer. Tienen mucho que dar. Son tiempos de decisiones. Son tiempos de compromiso. Son tiempos en que tienen que sacar su ser y por favor no se vendan al mejor postor. Mueran verticalmente, dejen un legado histórico de la grandeza, de su entrega, de su compromiso, dejen a sus hijos el legado de hombres y mujeres que lucharon por lo que aman. Tienen una nación maravillosa y lo más bello que tienen son ustedes, la gente. Esos niños son la mejor esperanza, ese 80% de miserables, la llaga más lacerante de una nación. Y les quiero decir, yo creo en un mundo sin fronteras, las manos que pueden. Lo que puede salvar al mundo y cuando un niño muere y comprométanse en llevar luces al mundo, lo mejor a los demás, en entregar en cada esfuerzo, en cada dedicación y nuestra vida es muy breve. Debe ser enorme, gigante, extraordinaria, hagan de su vida una obra magistral y finalmente dígale a Dios. Señor gracias por darme la oportunidad, de haber dado lo mejor. Señores venezolanos no volteen ya más hacia atrás. El mundo está aquí y ahora y es su futuro el que está en juego. Que Dios los bendiga. Gracias.

DRAMATIZACIÓN

Objetivos:

a) Mostrar el comportamiento de grupo de los miembros participantes.

b) Realizar el "feedback" de un compañero para comprenderle mejor.

Participantes:

De cinco a 15 personas.

Tiempo:

Treinta minutos aproximadamente.

Lugar:

Un salón con sillas o pupitres.

Proceso:

1 El facilitador presenta un asunto a discutir y se comienza el debate.

2 Pasados diez minutos, el facilitador orienta a los participantes para que en los próximos diez o quince minutos, cada uno procure identificarse con su compañero de la derecha esforzándose por imitarlo en la discusión.

3 Cada participante intentará actuar exactamente como lo hace su compañero de la derecha, imitando su comportamiento de grupo.

4 Es de la máxima importancia que cada cual consiga identificarse con su compañero.

5 Podrá hacerse este mismo ejercicio, dejando en libertad que cada cual escoja al compañero con que quiere identificarse; queda en los demás, entonces, la tarea de reconocerle.

EVALUACIÓN FINAL DEL TALLER

1. En relación a lo desarrollado a lo largo de los talleres de capacitación sobre liderazgo transformacional, elija la alternativa que mejor representa su opinión respecto a los mismos.

Preguntas	Sí	No	Algunas veces
¿La mayoría de las dinámicas y actividades fueron de su agrado?			
¿Tuvo libertad para participar, dar sus opiniones y aclarar preguntas?			
¿Cree que los temas desarrollados en los talleres se relacionan con su vida laboral diaria?			
¿Recomendaría éstos talleres a otras personas?			
¿Considera que lo aprendido en los talleres le ayudará a mejorar como líder?			

2. Como califica Ud. a la facilitadora de los talleres de capacitación sobre liderazgo transformacional con respecto al desarrollo de los mismos. Marque con una X:

( ) Excelente
( ) Muy buena
( ) Buena
( ) Regular
( ) Mala
( ) Muy mala

Comentarios: _____

_____

_____

3. Por favor califique su participación en los de los talleres de capacitación sobre liderazgo transformacional con una nota de: (marque con X)

1 2 3 4 5

Comentarios:

_____

4 Si desea hacer recomendaciones, comentarios y sugerencias por favor escríbalas en este espacio:

_____

_____

_____

¡Muchas Gracias!