

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL
MODELO DE LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS
EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS
UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor: Lcdo. Juan C. Fuentes T.

Línea de investigación: Liderazgo

Bárbula, Enero de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de
Empresas, mención Gerencia.**

AUTOR:
Lcdo. Juan C. Fuentes T.
C.I: V- 13.435.714

Línea de Investigación: Liderazgo.

Campus Bárbula, Enero de 2018

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.** Presentado por el ciudadano: **Juan Carlos Fuentes Terán**, titular de la Cédula de identidad N° V-13.435.714 para optar al título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado a los 09 días del mes de noviembre del año 2017.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
<u>Ana Cordero</u>	<u>23323745</u>	<u>Ana Cordero</u>
<u>José G. Pérez</u>	<u>1377421</u>	<u>José G. Pérez</u>
<u>Luis Lara</u>	<u>2346746</u>	<u>Luis Lara</u>

Barbula, Noviembre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutor:
MSc. Luis Lara Marcano

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención: Gerencia
Por: MSc. Luis Lara Marcano
C.I: V- 11.346.746
Correo: laramarcano@hotmail.com
Firma: _____

Bárbula, Enero de 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Asesora metodológica:
Dra. María Ángela Flores

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención: Gerencia
Por: Prof. María Ángela Flores
C.I: V- 4.454.527
Correo: mangelaftp@gmail.com
Firma: _____

Bárbula, Enero de 2018

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.**

Presentado por el ciudadano: **Juan Carlos Fuentes Terán**, titular de la Cédula de identidad N° V-13.435.714 para optar al título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

_____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Enero de 2018

DEDICATORIA

Dentro de la infinidad de experiencias y momentos que he podido vivir y disfrutar a mis 39 años, he comprendido que la llegada de un hijo a mi vida, es el motor que necesitaba para seguir luchando y avanzando en mi camino. Sin hacer énfasis en la felicidad que me embarga cada vez que juego y comparto momentos contigo, o simplemente sintiendo la bendición de estar a tu lado, no sabes lo que esto significa para mí. A tu lado me siento “El hombre más feliz del mundo”.

Nunca olvidaré el primer momento en que te vi, aquel 21 de Enero del 2012, un sábado en el que mi vida tomó otro sentido, pues pareciera que el único propósito con el que llegaste a este mundo, fue para hacerme feliz. Es por ello, que uno de mis mayores deseos es darte siempre un buen ejemplo, ya sea en momentos de la vida diaria, en tu formación, y tu educación. A esto se debe, que aún a mi edad tenga el ánimo de continuar formándome académicamente, pues me encantaría aprender lo suficiente, tanto como para llegar a ser uno de tus profesores.

A tus 5 años, ya eres todo un hombrecito, y cuánto me emociona ver tu independencia. Estás en una de las etapas más hermosas de todo niño; la etapa de los “Por qué...?”. Muchas veces me da risa el ingenio que tienes para hacerme preguntas, en otras me sorprende por la inteligencia con que las haces. No quiero que nadie te haga daño. Quisiera protegerte del mundo, pero no puedo hacerlo siempre, pues te estaría quitando la oportunidad de aprender a vivir y enfrentar tus propias adversidades. Nunca olvides que siempre estaré aquí para ayudarte a levantar si algún día caes; para amarte incondicionalmente, y apoyarte en alcanzar tus sueños.

Este nuevo logro va dedicado enteramente a ti, mi más amado y preciado tesoro!
TE AMO con toda mi alma, Hijo!

Juan C. Fuentes T.

AGRADECIMIENTOS

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día de mi niñez se preocupaba mi Madre por formarme, y luego de adulto, orientándome siempre para que sea un hombre de bien, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo. Gracias a mi Madre por ser la principal promotora de mis sueños, gracias a ella por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por siempre desear lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

Gracias a Dios porque cada día bendice mi existencia con la hermosa oportunidad de vivir y disfrutar al lado de las personas que más me aman, y a las que yo más amo en este mundo. Gracias a Dios por permitirme conocer de Él, de su infinito amor, de su perdón, y de su misericordia.

Muchas gracias a la Universidad de Carabobo por admitirme en esta magna casa de estudios, a todos y cada uno de los profesores que durante el Postgrado me formaron con sus experiencias y conocimientos, en especial a mis queridos tutores; María Ángela Flores y Luis Lara Marcano, ya que sin la guía y el apoyo incondicional de ellos, hubiese sido imposible para mi realizar y presentar éste Trabajo de Grado.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, a mis compañeros de clases, y a todas las personas que me apoyaron y creyeron que sí podía alcanzar esta meta.

Juan C. Fuentes T.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA
FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor: Juan C Fuentes T

Tutor: MSc. Luis Alfredo Lara

Fecha: Enero de 2018

RESUMEN

La investigación presentada tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, en la cual se detectó que en la actualidad, insatisfacción general respecto al liderazgo entre los trabajadores de la empresa sujeto de estudio, está incidiendo sobre los niveles de desempeño del equipo de trabajo. Se empelaron como referentes teóricos el Rango Total de Liderazgo de Bass y Avolio (1997), la Teoría del Liderazgo Participativo de Lewin y Likert, y el Modelo de liderazgo empleado por la Compañía de Jesús, y su aplicación en el entorno organizacional. La metodología implementada en esta investigación fue bajo la modalidad de proyecto factible con una investigación de campo de naturaleza descriptiva, con el uso de dos cuestionarios como instrumento de recolección de información, aplicado a una muestra de cincuenta trabajadores de la empresa. El estudio concluyó que para ser una organización sustentable en este siglo, se necesitará de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional. La propuesta elaborada resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gerencia media, para que dichas herramientas se actualicen y produzcan resultados verdaderamente positivos, para lo cual se hace necesario aplicar procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos debidamente, lo que requiere un impulso innovador y una voluntad cierta de invertir en capital humano.

Descriptores: Liderazgo organizacional, Gestión de capital humano, Liderazgo al estilo de la Compañía de Jesús.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**STRATEGIC GUIDELINES BASED ON THE LEADERSHIP MODEL OF
THE COMPANY OF JESUS, IN A TIRE MANUFACTURING COMPANY
LOCATED IN CARABOBO STATE**

Author: Juan C Fuentes T

Tutor: MSc. Luis Alfredo Lara

Date: January 2018

ABSTRACT

The objective of this research was to propose strategic guidelines based on the leadership model of the Company of Jesus, in a tire manufacturing company located in Carabobo state, where it was detected that, at present, general dissatisfaction with leadership among workers of the company subject of study is affecting the performance levels of the work team. They were employed as theoretical referents in Bass and Avolio Total Leadership Rank (1997), Lewin and Likert's Theory of Participatory Leadership, and the Leadership Model employed by the Company of Jesus, and their application in the organizational environment. The methodology implemented in this research was in the form of a feasible project, a field research of descriptive nature, with the use of two questionnaires as an instrument for collecting information, applied to a sample of fifty employees of the company. The study concluded that to be a sustainable organization in this century, a significant change will be needed in the strategies that are used for the development of human resources, not only at an organizational level but also an educational one. The proposal developed is an approach of direct application and utility to one of the priority lines of action and plans and processes of reform and modernization of middle management, so that these tools are updated and produce truly positive results, for which it is done Necessary to apply processes of introspection and organizational diagnosis capable of contextualizing them properly, which requires an innovative drive and a certain willingness to invest in human capital.

Descriptors: Organizational leadership, Human capital management, Leadership model employed by the Company of Jesus.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Índice de Cuadros	xii
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xvi
Índice de Figuras	xviii
Introducción	20
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	23
Objetivos de la Investigación	29
Justificación	30
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	32
Bases Teóricas	41
Glosario de Términos	65
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de Investigación	67
Tipo de Investigación	68
Nivel de Investigación	69
Unidades de Estudio	70
Técnicas e instrumentos de recolección de información	74
Técnicas de Análisis	75
Validez y Confiabilidad del Instrumento	75
Operacionalización de las Variables	79

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

Diagnóstico de la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo 81

Análisis de las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús 125

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta 147

Objetivos de la Propuesta 150

Estudio de Factibilidad 151

Desarrollo de la Propuesta 154

Identificación de las competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. 154

Lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. 167

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 181

LISTA DE REFERENCIAS 188

ANEXOS 192

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de la población por estratos	71
Cuadro 2. Distribución de muestra por estratos	73
Cuadro 3. Matriz de valoración de confiabilidad de Alfa de Cronbach.....	77
Cuadro 4. Cuadro de Operacionalización de los Objetivos.	79
Cuadro 5. Referentes comparativos de instrumentos cuantitativos	126
Cuadro 6. Competencias profesionales consideradas en las estrategias	156
Cuadro 7. Dimensiones de la comunicación incluidas en el plan de competencias profesionales	158
Cuadro 8. Habilidades a desarrollar en las Competencias de Planeación y Administración.....	159
Cuadro 9. Dimensiones del trabajo en equipo en las competencias gerenciales	160
Cuadro 10. Fases de Aplicación de las estrategias relacionadas con la formación para el desarrollo de competencias gerenciales	163
Cuadro 11. Niveles de la comunicación interna incluidos en el modelo de lineamientos de comunicación organizacional.....	170
Cuadro 12. Contenidos de los planes de acción a desarrollar en los lineamientos gerenciales de comunicación organizacional	172
Cuadro 13. Plan de acción para la para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel estratégico.....	174
Cuadro 14. Plan de acción para la para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel estratégico.....	175
Cuadro 15. Plan de acción para la para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel estratégico.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Admisión de personas.	82
Tabla 2. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Mantenimiento del personal de la empresa.....	84
Tabla 3. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Compensación de las personas.....	86
Tabla 4. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Desarrollo de personas.	88
Tabla 5. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Evaluación de personas	90
Tabla 6. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Articulación de necesidades	92
Tabla 7. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Motivación al logro	94
Tabla 8. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Consideración Individual	96
Tabla 9. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Motivación.....	98
Tabla 10 Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Incentivo de la creatividad	100
Tabla 11. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Estímulo de la necesidad de logro	102

Tabla 12. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Estimulación intelectual	104
Tabla 13. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Resolución de problemas.....	106
Tabla 14. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Expectativas frente al desempeño	108
Tabla 15. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Logro de objetivos.....	110
Tabla 16. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Selección de talentos.	112
Tabla 17. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran habilidad para obtener el apoyo de las personas claves para el logro de los objetivos.....	114
Tabla 18. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Delegación de responsabilidades	116
Tabla 19. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Control	118
Tabla 20. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Relación con superiores....	120
Tabla 21. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y la Dimensión I. Compromiso por la excelencia.....	127
Tabla 22. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y la Dimensión II. Conocimiento de sí mismo...	131

Tabla 23. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y Dimensión III. Liderazgo a través del ejemplo.....135

Tabla 24. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y Dimensión IV. Desarrollo de talentos.....140

Tabla 25. Factibilidad Operativa de la propuesta de lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.....152

Tabla 26. Factibilidad Económica de la propuesta de lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.....153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Admisión de personas.	82
Gráfico 2. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Mantenimiento del personal de la empresa.....	84
Gráfico 3. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Compensación de las personas.....	86
Gráfico 4. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Desarrollo de personas.	88
Gráfico 5. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Evaluación de personas	90
Gráfico 6. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Articulación de necesidades	92
Gráfico 7. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Motivación al logro	94
Gráfico 8. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Consideración Individual	96
Gráfico 9. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Motivación.....	98
Gráfico 10. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Incentivo de la creatividad	100
Gráfico 11. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Estímulo de la necesidad de logro	102

Gráfico 12. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Estimulación intelectual	104
Gráfico 13. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Resolución de problemas.....	106
Gráfico 14. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Expectativas frente al desempeño	108
Gráfico 15. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Logro de objetivos.....	110
Gráfico 16. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Selección de talentos.	112
Gráfico 17. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran habilidad para obtener el apoyo de las personas claves para el logro de los objetivos.....	114
Gráfico 18. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Delegación de responsabilidades	116
Gráfico 19. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Control	118
Gráfico 20. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Relación con superiores....	120
Gráfico 21. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y la Dimensión I. Compromiso por la excelencia.....	128
Gráfico 22. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y la Dimensión II. Conocimiento de sí mismo...	132

Gráfico 23. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y Dimensión III. Liderazgo a través del ejemplo.....136

Gráfico 24. Resultados vinculados con la variable: gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús y Dimensión IV. Desarrollo de talentos.....141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plan de acción para el desarrollo de competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.166

Figura 2. Metodología para la implementación de la propuesta lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.....179

INTRODUCCIÓN

La dinámica que se presenta en el ámbito social y organizacional en la actualidad, representa el desafío a las empresas comerciales e industriales de enfrentar los cambios de manera estratégica, lo que conlleva a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, y asegurar de esta forma su permanencia en el mercado. Además, estos escenarios se caracterizan por su proactividad, su dinámica en los constantes cambios que se dan, y en un mundo cambiante, pues los líderes más valiosos son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Debido a ello, surge el liderazgo, como un proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. De esta manera, surgen estudios que modelan estilos, tales como el liderazgo transformacional y el liderazgo participativo, cuyo objetivo es transformar a las personas y las organizaciones, y con ello, cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, guiarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias, y motivarlos a realizar cambios permanentemente. Esto, aseguran, permite aumentar el crecimiento profesional de las personas con aquellas transformaciones que se requieran para optimizar su rendimiento, apostando a entregar lo mejor de sí.

Asimismo, en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, a partir de los estudios de Lowney (2014) y Darmanin (2005), se ha puesto a prueba en el contexto de la gestión empresarial en su totalidad. Por lo general, los líderes transformacionales tienen subordinados más satisfechos con el estilo del líder, lo perciben como un líder más eficaz y están dispuestos a ejercer un esfuerzo extra en su desempeño. En suma, el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús propone como

papel fundamental de todo líder, el guiar a los miembros hacia una visión compartida y el ayudarles a alcanzar las correspondientes metas.

En vista de ello, el trabajo de investigación presentado a continuación tiene el objetivo principal de proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, facilitando así a la gerencia de la organización, y diseñar nuevas políticas con miras al futuro respecto a la toma de decisiones sobre el ejercicio de sus funciones. La examinación acerca de cómo se ejerce el liderazgo en dicha empresa, permite contrastar la realidad con teorías y conceptos basados en el modelo de liderazgo al estilo de los Jesuitas.

Para cumplir a cabalidad con las pautas establecidas por la Universidad para la presentación de un Trabajo Especial de Grado, y atendiendo a los requerimientos de su formulación metodológica, la estructura formal de este informe consta de cinco secciones, las cuales son las siguientes:

En el Capítulo I: Se plantea el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II: Se toman en consideración los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos que fundamentan la presente investigación referente a las variables a estudiar.

Capítulo III: Se detalla lo referente al Marco Metodológico, explicando el diseño y tipo de investigación a utilizar para el logro de los objetivos, sus fases metodológicas, la técnica a emplear y los instrumentos de recolección de datos a utilizar, así como la población y la muestra seleccionada, además de las técnicas de análisis más apropiadas.

Capítulo IV: En esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos diseñados para el desarrollo de los objetivos del estudio.

Capítulo V: Se presenta la propuesta de lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. La investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras el desarrollo del instrumento de recolección, además de las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los actuales avances científicos, tecnológicos y humanistas que se llevan a cabo alrededor del mundo con significativos acontecimientos sociales, políticos, religiosos, culturales, comunicacionales y económicos asociados a la globalización del conocimiento, plantean la revisión urgente en la forma en que se ejerce el liderazgo hoy en día, ya que éste se encuentra inmerso en un ambiente muy competitivo, que requiere de constantes actualizaciones que implican a su vez procesos de aprendizaje sobre las funciones, el autocontrol, el compromiso del líder sobre la organización, el personal a su cargo, y su entorno, además de cumplir con la responsabilidad social. Es por ello que González (2006:11) expresa, “la gestión empresarial se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, llevando a las organizaciones a realizar esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total y el logro de los objetivos”.

En este sentido, el campo del liderazgo a nivel global ha captado la atención de académicos, investigadores y organizaciones durante los últimos años. Es por ello, que gracias a la gran cantidad de investigaciones sobre este tema, el liderazgo ha sido definido y conceptualizado de diferentes maneras, y ha surgido un cierto consenso general con respecto a los efectos positivos que ha tenido sobre la eficacia de las organizaciones. Actualmente, estudios académicos muestran que existen diferentes enfoques teóricos que explican la complejidad de los procesos de liderazgo. Por ejemplo, algunas investigaciones consideran a los líderes como individuos capaces que tienen ciertos rasgos en su personalidad o en su comportamiento, que constituyen

sus habilidades para liderar. Otras investigaciones visualizan al liderazgo desde un enfoque político, o humanista.

Con relación a lo anteriormente descrito, es pertinente continuar estudiando el liderazgo, pues es una competencia medular en la gestión organizacional, y de ello depende en gran medida el cumplimiento de la visión, objetivos, estrategias aplicadas y la armonía con que todos los elementos se unen para lograrlo. Las nuevas formas de liderazgo que aspiran las organizaciones de hoy, evidencian un desplazamiento desde viejos esquemas autocráticos, que contenían un enfoque único y orientado a los resultados, hacia estilos más democráticos, participativos, donde no solo el resultado sino el proceso, las prácticas y la consideración hacia el talento humano, sean los verdaderos factores determinantes para el éxito de la gestión. El concepto de líder ha evolucionado, posicionándolo como protagonista del cambio necesario para reformular el liderazgo. Es así como aspectos relacionados a los valores, la calidad del servicio, la capacitación e innovación continua, y la visión del entorno social, se vuelven competencias obligatorias en el desempeño del líder actual.

Frente a ello, se encuentra el interés en indagar cómo se está desarrollando el liderazgo en las organizaciones venezolanas. En este sentido, se analiza el liderazgo en un sector importante de Venezuela: En las empresas del sector industrial dedicado a la fabricación y comercialización de neumáticos, en la cual, estudios previos han demostrado que los gerentes representan en su mayoría cualidades de Coach, a excepción de la flexibilidad. Poseen también estrategias de acción rígidas, no ejecutan roles ni de entrenadores ni de motivadores, y tampoco brindan apoyo para el aprendizaje ni el desarrollo, siendo solo correctivos. Los gerentes de las estas empresas tienen características de líderes visionarios a excepción de la asertividad, establecen relaciones emocionales y utilizan una comunicación efectiva. No obstante,

no comunican adecuadamente la visión y la misión de la empresa, requiriendo así fortalecer esa competencia.

Del mismo modo, al analizar algunas de las investigaciones en organizaciones venezolanas, se aprecia que hay rasgos muy valorados en el liderazgo, tales como la honestidad y la inteligencia. Sus líderes poseen oportunidades de continuar fortaleciéndose, pues hay carencia de competencias para influir e impactar, así como ciertos grados de desmotivación y limitada visión para ver de manera global el entorno organizacional. El liderazgo transformacional no se evidencia, no obstante existen líderes que sí estimulan, que poseen una buena comunicación y que proyectan una forma de liderazgo más eficaz. En el sector estudiado, los niveles gerenciales tienen características de rigidez y son más correctivos que entrenadores y asesores, presentando grados de comunicación adecuada y con oportunidades de mejora en la forma de comunicar la visión a sus seguidores.

De allí que, al revisar los estudios, se aprecia en el sector empresarial, la necesidad de un enfoque hacia un estilo de líder más humano, que realice un mayor énfasis en la gente. Se evidencia un estilo de liderazgo situacional, con características de líderes visionarios. Sin embargo, hay carencia de una comunicación empática, lo cual dificulta emprender acciones en conjunto con el equipo para alcanzar la visión propuesta. En cuanto a algunas tendencias actuales de liderazgo en Venezuela, se ha observado que las organizaciones continuarán ejerciendo sus principios gerenciales tradicionales, pero cada vez más orientadas a lograr una transición de gestor a líder, para lo cual se requieren profesionales integrales, emprendedores, motivadores, y con alta vocación de liderazgo.

Surge entonces el interés de evaluar las competencias gerenciales asociadas al liderazgo en una empresa a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de

la Compañía de Jesús. Según Lowney (2014:14) “este modelo propone como papel fundamental de todo líder el guiar a los miembros hacia una visión compartida y el ayudarles a alcanzar los correspondientes metas”. El autor comenta además que es normal esperar que la visión y dirección procedan de la cabeza de la organización. Pero esa visión tiene que ir penetrando desde lo alto de la pirámide hasta llegar a todos los empleados. Este liderazgo "visionario" supone presentar una misión específica, que se comunica claramente a todos los miembros, como fuente de inspiración y motivación, para que se comprometan a la acción.

Por su parte, haciendo un enfoque del gerente venezolano desde una perspectiva de liderazgo, este se introduce en la competencia organizacional a partir de sus fortalezas y no sólo enfocando sus brechas o debilidades. Esto resulta importante si se entiende que los gerentes del talento humano son los responsables de administrar los proyectos de desarrollo del capital humano, así como el fortalecimiento de sus competencias. Hoy día también se observa, que el gerente venezolano posee muchas de las características requeridas para asumir los retos gerenciales actualmente, pues emerge como privilegiado por su inventiva y capacidad de adaptación en la era de la tecnología. Se puede percibir además, la necesidad de que el líder venezolano sea capaz de crear sentido compartido, enfoque múltiple, y experimente conflictos encontrados desde diferentes perspectivas. Además de que este liderazgo pueda crear conexiones y diversifique la forma de su relación con el entorno organizacional.

Se plantea entonces el problema de revisar el liderazgo de la alta gerencia de una empresa fabricante de neumáticos en el tema de liderazgo y conducta organizacional, a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús. Ante esta situación, la empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, deberá establecer las condiciones necesarias para que su personal sea más participativo, más creativo, y asuma voluntariamente mayores retos y

responsabilidades en el desempeño de sus funciones, que son guiadas por la gestión de la dirección, como responsables directos del funcionamiento de toda la organización.

En dicha empresa, se evidencia una necesidad primaria en estudiar cómo formar y mejorar las características del gerente líder, con el propósito de identificar sus debilidades como entes formadores de profesionales y recomendar acciones que permitan a los gerentes y supervisores desarrollar sus habilidades en la dirección y manejo de sus funciones. En este sentido, a través de un diagnóstico preliminar para sustentar el estudio los trabajadores de la empresa manifiestan que existe inconformidad en la forma como se lleva el liderazgo en la organización, la cual se delimita en los siguientes elementos:

Deficiencia de los canales de comunicación: a pesar de que se dispone de más información en forma continua, además de mejores recursos para desarrollar la comunicación interna y externa, también existe más deficiencia en los canales de comunicación, pues se manifiesta que la comunicación entre los jefes y los empleados no fluye de forma correcta, no llega a la base como se planificó por parte de la dirección de la organización, eso ocurre en todos los niveles consultados. Ello da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que, a su vez, origina una disminución, tanto en la productividad como en la satisfacción personal.

Falta de motivación: de lo expuesto en el párrafo anterior queda claro que existe una correlación entre liderazgo, comunicación y motivación. Un empleado que conoce los objetivos de su empresa tiene una visión general del trabajo que debe realizar y es orientado por el líder del área: sabe qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde ejecutarlo, el problema manifestado al respecto es que existe personal que no está motivado, que no todos conocen y a otros no les interesa la misión, visión, objetivos de la empresa y no se identifican con la misma.

Igualmente, deficiencia en los sistemas de gestión: la observación general al respecto es que no se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. Se manifiesta además, que persisten demora en los trámites por trabas que se ponen en uno u otro departamento y no se toma en cuenta que los sistemas de gestión deben permitir que se tomen decisiones coordinadas y con ciertas dosis de originalidad y gestión participativa, ya que de esta manera se fomentará la motivación de los trabajadores.

Además, existe una retroalimentación insuficiente respecto al desempeño de los empleados por parte de sus superiores, generando esto una disminución en la eficiencia y eficacia de su trabajo, detectándose la necesidad de crear instrumentos que se deben utilizar, en cualquier área se merece ser reconocido por la ejecución ejemplar de alguna destreza, o cuando algún empleado de la entidad necesita mejorar alguna habilidad dentro de su trabajo.

De esta forma, la insatisfacción general respecto al liderazgo entre los trabajadores de la empresa sujeto de estudio, se ve reflejada en la poca colaboración entre ellos mismos, la resistencia al cambio, así como la falta de compromiso con el proyecto empresarial. En vista de ello, el estudio tiene el objetivo principal de evaluar la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en la entidad seleccionada como unidad de estudio, a partir de elementos tales como: la estimulación individual de cada trabajador para la creatividad, la innovación y el cambio, consideración personal hacia todos, y manifestación de referencia ética en sus actuaciones, siendo coherente con los valores de la organización y tomando en cuenta los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús.

En este sentido, conocer en detalle las herramientas gerenciales de mayor eficacia que son empleadas por empresas de vanguardia en la actualidad, proporciona al gerente mayor valorización del capital humano, así como lograr la participación en

conjunto de todo el personal en términos de facilitar el desempeño en las tareas que les fueron asignadas y lograr de esta manera cumplir los objetivos con total satisfacción, por lo que surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa de una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las competencias gerenciales que deben poseer líderes de la empresa fabricante de neumáticos, a partir de los cuatro principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús?

¿Cuáles elementos deben considerarse para aplicar el modelo de liderazgo empleado por la Compañía de Jesús en el entorno organizacional de una empresa fabricante de neumáticos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Analizar las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús.

Diseñar lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

La investigación propuesta pretende evaluar cómo desarrollan los gerentes, directivos y supervisores el liderazgo en las empresa fabricante de neumáticos, a fin de demostrar cuales características intervienen en su proceso gerencial. De allí se pretende, según los resultados del estudio, incentivar al personal para que contribuyan con la aplicación del método de liderazgo de la Compañía de Jesús, facilitando así a la gerencia de la organización, diseñar nuevas políticas con miras al futuro respecto a la toma de decisiones sobre el ejercicio de sus funciones. La examinación acerca de cómo se ejerce el liderazgo en dicha empresa, permite contrastar la realidad con teorías y conceptos basados en el liderazgo al estilo de los Jesuitas.

Asimismo, el estudio que se propone es importante, debido a que en la actualidad se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente los conflictos y las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de los efectos ocasionados por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado.

Es por ello, que en esta nueva era de la información y la tecnología se hace imprescindible que el líder cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo que se requiere en estos tiempos, demanda un cambio de paradigma en las organizaciones de carácter empresarial. De esta situación, se puede resaltar que el gerente dentro de la organización debe valorarse en sus actuaciones, por estar dotado con características propias de personalidad, por motivaciones y necesidades; con habilidades y conocimientos que a través de las interacciones hacen posible el desarrollo de las tareas y el logro de las metas de la entidad.

Se espera que los resultados obtenidos desde el punto de vista práctico, permitan encontrar soluciones concretas para mejorar el liderazgo en la gerencia de la empresa escogida para este estudio, así como también, facilitar e implementar estrategias para la toma de decisiones efectivas, tal como la renovación del ejercicio de la gerencia. De igual manera se pretende que los resultados sirvan de soporte para incrementar la satisfacción de los directivos de la empresa, así como de cualquier otra organización donde pudiese ser implementado este método de liderazgo.

En relación a lo anterior, para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se acude al uso de técnicas de investigación y aplicación de un instrumento para recolección de información, a fin de determinar las características más relevantes del liderazgo en la gerencia de la empresa. De esta manera, los resultados de la investigación servirán para crear una base para futuras investigaciones relacionadas con el tema del liderazgo en la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial, de acuerdo con Arias (2012:106) “...es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Por lo tanto, desarrollar un marco teórico implica que el investigador escoja las teorías que sustenten su investigación, a partir de las cuales se definen los eventos del estudio.

Del mismo modo, Hurtado (2010:58), explica que para construir un marco teórico “...el investigador debe revisar previamente, no una, sino diversas teorías relacionadas con su evento de estudio y con la situación a investigar, y lograr una integración que proporcione una comprensión más completa”. Este conjunto teórico es el resultado de la revisión de las referencias disponibles, ya sean audiovisuales, impresas o electrónicas. En este sentido, su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, y se estructura, para esta investigación, en: antecedentes del estudio, bases teóricas, marco conceptual y operacionalización de las variables.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, según Tamayo y Tamayo (2012:72), consisten en “la recolección de indagaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad”. Por consiguiente, están constituidos por trabajos de investigación

previos que hayan sido defendidos en universidades reconocidas, por lo general trabajos de grado, pero también sirven investigaciones publicadas y trabajos de ascenso. Esta revisión contribuye a mantener cierto nivel de originalidad en el estudio, a estructurar más formalmente la investigación y seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea central del estudio.

Hay que acotar que en el proceso de recolección de investigaciones previas no se encontraron estudios de carácter académico relacionados con el modelo de liderazgo empleado por la Compañía de Jesús, y su aplicación en el entorno organizacional; sin embargo se refieren como antecedentes para el estudio otras investigaciones con enfoques del liderazgo en las organizaciones. En este sentido, las investigaciones que sirvieron como antecedentes al presente estudio fueron las siguientes:

Gómez (2015), realizó un Trabajo de Grado denominado **El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas**, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos en el Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, de la Ciudad de México (México). La investigación presentada tiene como objetivo evaluar las estrategias de liderazgo transformacional que podrían facilitar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. El estudio surge debido al hecho de que la nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas sino a sectores industriales completos; en general, el ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores, y muchas veces parece incontrolable por parte de estas empresas.

La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de una investigación documental de naturaleza descriptiva y cualitativa. Para lograr lo

anterior se realizó una revisión de las diferentes teorías que se han desarrollado sobre el tema, incluyendo el análisis de algunas de corte psicológico, de las cuales se derivan precisamente las teorías de liderazgo empresarial, lo cual es significativo, puesto que muchos de los estudios realizados sobre liderazgo tienen como propósito conocer las causas del comportamiento y la forma como se mantiene en medio ambientes específicos.

El estudio concluyó que el liderazgo es diferente en empresas micro, pequeñas y medianas, en las cuales los grupos son pequeños y homogéneos, y se caracterizan porque su tecnología es simple, la línea de productos limitada y el mercado homogéneo. En empresas con grupos grandes, formados por muchas clases de personas, los productos son diversos y las tecnologías complejas. En el caso de las micro, las pequeñas y medianas empresas, las condiciones cambiantes, tanto internas como externas, hacen más complejas las situaciones a las que se tienen que enfrentar; sin embargo, su importancia radica en que son las generadoras de la mayor cantidad de empleo, por tanto es necesario que el liderazgo que se ejerza deba ser el más idóneo y llevar al éxito a las empresas que dirigen.

La relación del referido estudio con la presente investigación, se encuentra en que describe las diversas conceptualizaciones del término “liderazgo”; a partir de esto se presentan la tipología y una amplia gama de estilos que proponen los autores que se revisaron en este artículo, y todo ello culmina en un cuadro comparativo, que facilita el análisis de los elementos básicos para un liderazgo de éxito. La autora recomienda reformular el rol del superior y del líder, dotándoles de una mayor flexibilidad que facilite la implementación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de interés vinculados a la organización y contribuir a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, provean nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

Barreto (2014), realizó un Trabajo Especial de Grado denominado **Liderazgo Transformacional para la Gerencia Empresarial Basado en la Gestión del Conocimiento y la Innovación**, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación, División de Estudios para Graduados. La investigación presentada tiene como objetivo construcción de una teoría de liderazgo para la gestión de la energía humana en el contexto de las organizaciones empresariales, creada a partir de las experiencias de un grupo de líderes considerados exitosos y dedicados a la gestión empresarial.

La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de una investigación documental, a través de una racionalidad epistemológica cualitativa de la Teoría Fundamentada de Crosby y Strauss (2002), para evaluar cómo un grupo de individuos ejerce su liderazgo para la gestión de la energía humana en el contexto de las organizaciones empresariales. Como informantes claves, en el estudio participaron cinco personas calificadas como líderes exitosos en su trayectoria laboral.

Algunos hallazgos del estudio fueron: quién no sabe comunicar no es líder; la innovación es una espiral helicoidal que se forma a través de una actitud activa hacia la transformación y el crecimiento; el líder no puede tomar sus decisiones si no está convencido o seguro de ella y ni de los riesgos que puedan generarse la misma; el líder debe ser un modelo ético y moral para tener influencia en sus liderados. Se concluyó que un líder es alguien que gerencia, motiva y educa en los contextos organizacionales de la empresa. En este sentido, el líder constituye el principal impulsador de un clima de sinergia organizacional que permita el logro de los objetivos de la organización y el crecimiento integral de las personas, incluyendo a él mismo como líder.

La relación del referido estudio con la presente investigación, se encuentra en que se orientó al estudio de los procesos de liderazgo desde la experiencia de un grupo de líderes en distintas organizaciones (empresas públicas, fundaciones, empresas privadas), quienes fueron seleccionados en función de su reconocido desempeño en su gestión organizacional. A partir del estudio de tales experiencias, se pudo comprender en forma profunda cómo éstos líderes exitosos actúan en la conducción de su gestión. Partiendo de ese conocimiento, se construyó un modelo teórico de liderazgo innovador capaz de ofrecer explicaciones a los procesos que en forma efectiva contribuyen a la ejecución de las gestiones de desarrollo, transformación, y armonía en las organizaciones desde la visión de los líderes organizacionales.

Ochoa (2014), realizó un Trabajo de Grado denominado **Evaluación de las estrategias de liderazgo transformacional para la gerencia pública basada en la gestión del conocimiento en las instituciones del Poder Público Municipal**, para optar al título de Magíster en Gerencia Pública en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), en Caracas. La investigación presentada tiene como objetivo evaluar las estrategias de liderazgo transformacional para la gerencia pública basada en la gestión del conocimiento en las instituciones del Poder Público Municipal, en la cual se detecta que en la actualidad, la falta de acciones orientadas al logro de la motivación del capital humano por parte de los líderes en el área administrativa está incidiendo sobre los niveles de desempeño del equipo de trabajo.

La metodología implementada en esta investigación fue bajo la modalidad de una investigación de campo, de naturaleza descriptiva y cuantitativa, con el uso del cuestionario como instrumento de recolección de información, aplicado a una muestra de treinta trabajadores de cinco entidades municipales de la zona metropolitana de Caracas. El estudio concluyó que se evidencia que el superior no demuestra empatía para

entender las expectativas y necesidades y no conoce los aspectos fuertes y débiles de cada subordinado; así como tampoco da valor a las ideas o acciones de los subordinados, procurando no acaparar el éxito en todos los resultados; además el superior no es sensible a la influencia que los distintos cambios externos pueden producir en la institución, no suele admitir si ha cometido algún error o si ha hecho algo mal y no dispone de buenas habilidades para la comunicación, lo que incide sobre el nivel de conocimiento de los empleados en relación con los procesos.

La relación del referido estudio con la presente investigación, se encuentra en que propone un modelo de evaluación basado en las oportunidades que brinda introducir mejoras continuas a través de la actuación del personal, un perfeccionamiento sistemático, que propicia un salto superior en la organización, pero que al mismo tiempo impone el asumir nuevos retos, centrados en un cambio trascendental de la cultura organizacional. La autora recomienda reformular el rol del superior y del líder, dotándoles de una mayor flexibilidad que facilite la implementación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la institución municipal y contribuir a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, provean nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

Hernández (2013), presentó un Trabajo Especial de Grado denominado **El Liderazgo Organizacional: una aproximación desde la Perspectiva Etológica**, para obtener el título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario, en Bogotá (Colombia). Este trabajo tuvo como objetivo general evaluar el liderazgo gerencial como herramienta de gestión con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva etiológica y parte de la necesidad fundamental de abarcar un análisis tendiente a explicar ciertas características propias del aspecto organizacional, al igual que la perspectiva de liderazgo como factor esencial e inherente en todas las teorías organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico se concibe como un estudio documental y se apoya en varias ramas del conocimiento, tanto de las ciencias humanas como de las ciencias exactas, permitiendo un acopio de información, con el fin de entender dichos procesos, no solo desde un estudio analítico, si no que a su vez, argumentado y fundamentado en estudios relacionados con la etología, los cuales suministran al trabajo un aspecto neurálgico, puesto que permite comparar las dinámicas comportamentales de algunos animales, en aspectos humanos y cómo estos elementos son funcionales para el desarrollo del liderazgo.

El estudio concluye que en las diferentes tendencias del liderazgo aparece como característica común y necesaria, la necesidad de la organización como forma comunitaria, pero también como medio y fin, en la cual, los líderes puedan, mediante sus capacidades y sus diferentes vertientes, construir escenarios de horizontalidad e igualdad social, y estas organizaciones puedan reflejarlas socialmente. Por ello, es necesario reevaluar posturas, analizar estrategias y tácticas, remodelar tendencias y realizar un examen real de la gran variedad de posibilidades que existen en los escenarios naturales, pero sobre todo como escenarios vivos y dinámicos, en la construcción de seres y asociaciones más adecuadas tanto al contexto cultural, como al económico.

Asimismo, la relación y el aporte de la investigación referida con el presente estudio se encuentran en que plantea la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas y humanas, desde un enfoque etológico. Igualmente, se examinan las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

Ortiz (2012), realizó un Trabajo Especial de Grado denominado **Estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para el mejoramiento productivo de los empleados Caso: firma contable MBC y Asociados**, para optar a la Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia, en el Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la UC. La investigación mencionada tuvo como propósito elaborar estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para el mejoramiento del desempeño y la productividad de los empleados de la firma contable MBC y Asociados ubicada en Valencia, estado Carabobo. El estudio surge del diagnóstico inicial en el que se detecta que en la actualidad, la falta de acciones orientadas al logro de la motivación del capital humano por parte de los líderes en el área administrativa está incidiendo sobre los niveles de desempeño del equipo de trabajo.

Metodológicamente, fue concebido como una investigación descriptiva basado en un diseño de campo no experimental, por lo que recurrió a la encuesta como técnica de recolección de información, para lo cual se diseñó un cuestionario aplicado a una muestra de 30 empleados de la empresa. La información obtenida permitió concluir que los empleados muestran elementos de conducta y actitud que influyen en su desempeño laboral y conducen a una disminución en la productividad por lo que se proponen estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados en la firma contable MBC y Asociados, con la finalidad de mejorar la productividad de la organización.

La relación del trabajo referido con la presente investigación, radica en que ambas proponen el uso de estrategias para mejorar la calidad del recurso humano basadas en los postulados del liderazgo, y a manera de aporte, establece los lineamientos teóricos necesarios para la elaboración y diseño de estrategias basadas en la referida herramienta a fin de optimizar el desempeño laboral de en una entidad.

Además, propone un modelo de evaluación basado en las oportunidades que brinda introducir mejoras continuas a través de la actuación del personal, un perfeccionamiento sistemático, que propicia un salto superior en la organización, pero que al mismo tiempo impone el asumir nuevos retos, centrados en un cambio trascendental de la cultura organizacional.

Díaz (2011), llevó a cabo una investigación denominada **Formación gerencial y desarrollo de la inteligencia emocional del líder generador del clima de organizacional caso: Rhodia Acetow Venezuela, C.A**, para optar a la Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia en el Área de Postgrado de FACES de la UC, Venezuela. El propósito de esta investigación fue establecer los principales parámetros que deben tomarse en cuenta para la formación y desarrollo de la inteligencia emocional del líder como generador del clima organizacional. El estudio surge del hecho, de que la dinámica económica del presente hace necesario adaptarse a los requerimientos competitivos del mundo empresarial, donde las organizaciones son concebidas como redes del conocimiento, con la capacidad de promover e instruirse, apoyándose en profesionales integrales consientes de la realidad a la que se enfrenta dicha sociedad.

Desde el punto de vista de la metodología aplicada, fue concebida como una investigación descriptiva basada en un diseño de campo no experimental, por lo que recurrió a la encuesta como técnica de recolección de información, para ello se diseñó un cuestionario aplicado a una muestra de doce empleados de la empresa. Entre las conclusiones del estudio consultado se encuentran que el gerente, al hacer uso de herramientas de la inteligencia emocional estimula el capital humano que tiene a su cargo, generando ideas innovadoras, es decir, haciendo tanto del gerente como del resto del capital humano de la organización un personal creativo, capaz de contribuir al desarrollo de la empresa y al logro de las metas de la misma, a través del cual

demuestra que el manejo de la inteligencia emocional sí influye en la formación de gerente creativo.

Este estudio plantea una similitud con la investigación que se desea realizar, en cuanto a que ambos pretenden estudiar la importancia de la formación y desarrollo del líder dentro de la organización. Se buscó generar un modelo teórico sobre el liderazgo que haga visible la conciencia de las capacidades para ejercer funciones de liderazgo que se caracterice por un funcionamiento autónomo y autosuficiente en la gestión de la energía humana a partir de las realidades socio-culturales de la organización.

Bases Teóricas

Las bases teóricas, o fundamentos teóricos, implican la exposición y desarrollo de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado en la investigación, para sustentar o explicar el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012:142) indica que “esta explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema y por tal responde a cada uno de los hechos relacionados y a partir de los cuales se formuló el problema objeto de estudio”. Para la presente investigación, los ejes temáticos son los referentes a: organización, cultura y estructura organizacional, gerencia estratégica, planeación y comunicación organizacional.

La organización y sus elementos principales

Antes de hacer referencia a los diversos postulados teóricos del proceso de liderazgo y gestión de capital humano, se parte de las concepciones sobre el significado de las organizaciones, las cuales, según Robbins y Coulter (2005:85) “representan complejas estructuras sistemáticas, donde las actividades y/o funciones

desarrolladas por dos o más personas en forma ordenadas u organizadas, buscan el logro de objetivos comunes”; es decir, el trabajo en equipos entre los trabajadores, permiten afianzar una serie de criterios que para las organizaciones son plenamente importantes, como lo son: la eficiencia, la calidad, la productividad, la transparencia en las funciones y la toma de decisiones, entre otros.

Por consiguiente, al momento de analizar el funcionamiento de las organizaciones tanto públicas como privadas, así como de otras categorías (sociales, comunitarias, socio-productivas, entre otras), se debe tomar en consideración de que ellas están constituidas por un conjunto de partes que funcionan independientemente, pero que buscan metas comunes o mejor dicho, alcanzar objetivos planteados por las mismas.

Del mismo modo, explicar una organización pasa por el complejo proceso de no confundirla con las características fácilmente visibles pero no necesariamente definitorias. Aspectos obvios que se analizan en una organización son los resultados, la infraestructura, los empleados; sin embargo, no son suficientes para entender un concepto que es más abstracto, incluso disperso. En este sentido, Daft (2005:10) indica que “...las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada, con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo”.

De acuerdo con lo señalado por González (2006:6), las organizaciones son “sistemas socio-técnicos, donde el componente humano representa un factor importante en los procesos de planificación, organización, dirección, control y toma de decisión en las mismas, todo esto, con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidas”. No obstante, el autor hace referencia de que la comunicación es la base de la articulación de las relaciones humanas, y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones oportunas.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, se puede decir que las organizaciones representan una unidad coordinada y sistemática, compuesta por miembros con metas comunes, que funcionan con relativa constancia con el propósito de lograr alcanzar sus objetivos y las de sus partes, es decir, de las estructuras que lo constituyen como un todo (personas, recursos, departamentos y actividades). La organización, a fin de cuentas, se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a la práctica de manera que las metas y objetivos planeados se alcancen, y también se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades a realizar.

A partir de los anteriores conceptos, se entiende como organización, un sistema coordinado compuesto por subsistemas articulados en torno al logro de objetivos comunes a través del trabajo, las funciones y la jerarquía. Un grupo de partes y funciones que permiten alcanzar un fin común, como el desarrollo organizacional, que a su vez, lleva al individuo a desarrollar sus capacidades y posibilidades, mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, para obtener la superación personal y así el crecimiento de la organización.

Gerencia de las organizaciones

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005:81), la gerencia es “...un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Por lo tanto, los modelos gerencia permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gerencia al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es

recibido por el usuario. Mintzberg (2008) explica lo siguiente en el contexto de la gerencia:

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. (p. 51).

De esta forma, en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control. En todo caso, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) indican que la aplicación de un Modelo de Gerencia debe incluir las siguientes funciones:

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la

gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Gestión del capital humano

A los objetos de esta investigación, se entenderá por capital humano el concepto indicado por Schultz y Becker, citados por Chiavenato (2010:161), quienes lo definen como “el aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción”. Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica, sino de administración de recursos humanos, cada uno de los recursos que la integran debe innovar constantemente para enfrentar los cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no solo para subsistir sino para reinventarse. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, es aquí donde se plantea el recurso humano como capital humano. Es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo.

Dentro del contexto general de la Gestión del Capital Humano en las sociedades modernas, es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la empresa, ya que el capital intelectual es un activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información, y es en este sentido como cita Del Canto (2014):

El Capital Humano es el mayor recurso con el que cuentan las organizaciones modernas; entender la importancia de su gestión es clave para el éxito y el futuro de las mismas; es necesario comprender que toma mucho tiempo y esfuerzo seleccionar y capacitar al personal para lograr equipos de trabajo efectivos”. (p.17).

De esta cita se infiere que una organización para alcanzar sus objetivos, necesita irremediablemente del talento humano de sus trabajadores. El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos, sino también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general.

De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta, ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica. Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa (es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que les sean asignadas), más eficientes serán los resultados de esa organización.

Esta explicación del término se basa en aspectos económicos y de rendimiento, pero sin embargo el concepto también puede relacionarse con aspectos y elementos sociológicos tales como el acceso a los medios de capacitación de un grupo de personas, la alfabetización, la proyección a futuro de determinadas carreras o labores, la posibilidad de ascensos de acuerdo al nivel de educación, entre otros aspectos. Todos ellos poseen relación especialmente con la noción de que el individuo no puede ser reducido a números y estadísticos cuantificables, ni en términos económicos o matemáticos, sino que debe ser especialmente comprendido como un fenómeno social particular.

Con relación a lo anteriormente expuesto, existen muchos conceptos acerca de capital humano, siendo algunos de sus precursores Theodore Schultz y Gary Becker, citados por Chiavenato (2010), quienes esbozaron el mismo a mediados del siglo pasado a partir de los estudios sociológicos realizados. De acuerdo con el trabajo de estos autores y otros estudios posteriores, gran parte del crecimiento económico de las

sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad.

Estos trabajos introdujeron en la política económica la noción de "inversión en capital humano", que supone, en definitiva, una mejora en la calidad del factor trabajo que puede contribuir al crecimiento económico por dos vías diferentes, aunque interrelacionadas: aumentando la productividad de los factores productivos o impulsando el progreso técnico y, por tanto, mejorando la eficiencia con la que éstos se relacionan con las personas. En este sentido, las gerencias modernas deben manejar correctamente los recursos y emplear la creatividad y el liderazgo para motivar el talento humano y convertirlos en individuos altamente capacitados y competitivos. De esta manera, Hammer y Champy, citado por Del Canto (2014):

El nuevo contexto en la organización moderna es en esencia un trueque de oportunidad por iniciativa. La organización ofrece a sus trabajadores la oportunidad y con frecuencia los medios formativos de alcanzar el éxito personal; a cambio de ellos, los trabajadores permiten ejercer su iniciativa para crear valores para los clientes y con ello ganancias para las empresas. (p.14)

Otro concepto lo ofrece Chiavenato (2010):

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 16).

Luego de la afirmación anterior, el autor realza de manera sustancial lo que representan las personas en las organizaciones actuales, que estas deben enfocarse no solo en ver al empleado como un recurso, sino como parte fundamental de la empresa y preocuparse de los objetivos personales de cada uno de ellos, involucrándolo activamente e invertir en su formación, capacitándolo y brindándole mejores beneficios que los motiven y los incentiven a sentirse identificados con la empresa, de esta manera, la organización estaría sembrando valores y cultura, así ambas partes estarían satisfechas, las personas estarían progresando profesional y económicamente y la empresa al tratar a su personal como seres humanos y no como un recurso, los estaría involucrando directamente con sentido de pertenencia y estos retribuirán con más dedicación y esfuerzo en sus labores, lo que implicaría un aumento de la rentabilidad de la empresa logrando esta su objetivo, producir y generar rentabilidad.

En relación con el autor Chiavenato, (2010), cita que la gestión del Talento Humano se divide en seis procesos vitales que debe ejecutar la organización para lograr un equipo de trabajo efectivo, que le permita cumplir con las metas y objetivos estratégicos, que son los siguientes:

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa; pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye; reclutamiento y selección de personas (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye; diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluye; recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye; entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, y programas de comunicación e integración (analistas de capacitación, instructores, comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye; administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales (médicos, especialistas en formación de calidad de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye; base de datos y sistemas de información gerenciales (auxiliares de personal, analistas de disciplina).

En forma resumida, la teoría del capital humano nació oficialmente como un intento de explicar la parte del crecimiento de la renta o el producto nacional que no podía atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados (nuevas tierras cultivadas, nuevo capital fijo, y nuevas incorporaciones de mano de obra). La diferencia, se decía, debía provenir de la nueva calidad del trabajo, de su mayor productividad, y ésta debería ser atribuida a nuevas inversiones realizadas en el trabajo mismo: salud, experiencia, migraciones, y sobre todo, la educación.

Definición y tipos de liderazgo

En cualquier organización, los tipos de liderazgo que sus directivos ponen en práctica, de forma consciente o no, guardan relación no sólo con el desempeño de sus seguidores; sino también con la comunicación de sus actividades. Esta habilidad particularmente ha sido localizada y analizada en el plano gerencial y organizacional, donde un administrador, director o presidente goza de una posición que le permite influir y dirigir la ruta de otros. Esta orientación que ese líder defina, tendrá una marcada influencia en el desempeño de los grupos o seguidores, en la comunicación interna y externa, la productividad y, en suma, en el éxito de la organización. De allí que un gerente o director tiene el deber, desde su posición, de asumir el rol del liderazgo, de orientar todas sus acciones hacia el buen funcionamiento de la organización y velar porque exista la armonía entre sus integrantes, lo que se reflejará en su ambiente externo.

Una clasificación completa sobre los Tipos de Liderazgo en el ámbito organizacional, son las que realizan precisamente Robbins y Coulter (2005), quienes señalan cinco tipologías en el campo administrativo: Autocrático, Democrático Participativo, Liberal, Carismático y Situacional.

Líder Autocrático: se refiere a los gerentes-líderes que llevan el control de todas las actividades de la organización, imparten órdenes y vigilan que se cumplan tal cual las señalaron, no aceptan opiniones ni contradicciones por lo que las decisiones que toman son unipersonales, sin consultar con sus subalternos, o bien con su grupo en el caso de las organizaciones. A la vez no delega ninguna función en los demás.

Líder Democrático Participativo: Estos líderes combinados con un gran espíritu de trabajo pueden llegar a hacer cosas increíbles. Son seres muy competitivos

con las personas de su mismo coeficiente, y siempre quieren destacar sobre los demás, haciendo camino con las personas de su confianza. Según este estilo, el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Líder Liberal o emprendedor: Este tiene un carácter más participativo dentro del grupo, por lo que en cada toma de decisiones, este pide consejos de los demás integrantes para así tomar la decisión más acertada, aunque esto no significa que sea un líder más débil, sino que unifica la formación del grupo incluyendo a sus integrantes en un mismo escalón. Estos líderes son los mejores, tanto para grupos pequeños como para los grandes, dada su escasa eficacia en estos últimos. Este se reconoce cuando un gerente sólo proporciona a sus compañeros en la organización las herramientas básicas para realizar su trabajo y sólo aclara dudas, dejando que trabajen libremente sin ser supervisados. Permite la participación de todos, más que el líder democrático-participativo, ya que su equipo de trabajo es quien finalmente toma todas las decisiones en relación a la organización.

Líder Carismático: El carisma es la facilidad que tienen las personas para hacerse dignos de admiración. Las personas carismáticas tienen la facultad de crear un aura de carisma a su alrededor, provocando que todos sientan admiración, cariño y empatía por ellos. El carisma es principalmente hereditario, y su eficacia se basa en la espontaneidad, pese a que pueden aprenderse ciertas técnicas que facilitan su práctica, los líderes carismáticos no tienen necesidad de obligar a sus subordinados a realizar las tareas, sino que ellos las realizan por su sentimiento de admiración hacia el líder. Estas personas sienten una necesidad inherente de sentirse aceptados por la persona que los lidera, que les lleva a realizar cualquier tarea que él les encomiende. Son sin

duda uno de los líderes más eficaces, dado que su carácter de liderazgo no se verá mermado mientras sea capaz de mantener ese sentimiento de admiración.

Líder Situacional: Este es un líder concebido como un gerente que dirige y apoya a grupo de trabajo, siempre de acuerdo con la situación en la que esté. Esto se refleja en que se mueve entre la supervisión autoritaria o permisiva, la toma de decisiones de forma personal o en conjunto, la delegación de funciones o el control total; todo de acuerdo al grupo y a la situación que se presente.

A continuación se describen las cuatro dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL (Rango Total de Liderazgo, por sus siglas en inglés), según Bass y Avolio (1997):

Laissez-Faire o liderazgo abierto. Este líder realmente no es un líder, y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado, y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es la siguiente: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”.

Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo, y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas, y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”. Los líderes

transaccionales controlan el trabajo de sus subordinados, verifican desviaciones a las reglas y aplican acciones correctivas para prevenir errores.

Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra”, ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”.

Modelo de Liderazgo Transformacional

Este es un estilo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. En el contexto del liderazgo transformacional, el líder se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. James MacGregor Burns, introdujo en 1978 por primera vez el concepto de liderazgo transformacional, en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, que incluso es un término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según MacGregor (1978:7), el liderazgo transformacional es un proceso en el que "...los líderes y seguidores se esfuerzan entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación, relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo”.

En este sentido, el autor estableció dos conceptos: *El liderazgo transformacional* y *liderazgo transaccional*. Según MacGregor, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones, valores, cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa

en un "dar y tomar" la relación, pero si en la personalidad del líder, en los rasgos y su capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), citado por Schein (2008), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de MacGregor. En líneas generales, indica que la medida en que se es líder transformacional, se mide en primer lugar, los términos de su influencia sobre los seguidores. Los colaboradores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia él, y lo demostrarán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a sus seguidores por su carisma, capacidad intelectual, y consideración individual. Además, este líder busca nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas, y trata de salir del statu quo y de modificar su entorno.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, los investigadores, Bass y Avolio (1997), realizaron un estudio empírico, basado en modelo de liderazgo, el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional, para conformar un todo, que brinde como resultado la satisfacción de las necesidades de cada individuo, o de un determinado grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos, y la eficacia y efectividad de la organización. A continuación se describen las cuatro dimensiones del liderazgo que conforman la base del modelo, según Bass y Avolio:

a) Consideración individual: En ésta dimensión, se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer de retos y oportunidades a los seguidores. El líder típico de ésta característica es un escucha activo y un comunicador muy fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: *Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...*

b) Estimulación intelectual: Orienta al líder a empoderar a otros, para que piensen con mayor énfasis acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres en sus familias, pero es menos común en las organizaciones de hoy día. La frase representativa que marca ésta característica es: *¿Qué piensa hacer frente a...?*.

c) Motivación e inspiración: Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a sus colaboradores para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. Él crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa de ésta característica es: *Espero su mejor esfuerzo...*

d) Influencia idealizada o carisma: Tiene un amplio sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por ello, éste estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: *Si cree que es correcto, entonces...*

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá, y argumenta que un líder podrá exhibir (de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden) diferentes patrones de liderazgo. Así visto, el liderazgo transformacional, de acuerdo con Bass y Avolio (1997:20) es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las

organizaciones y las sociedades que los representan, a su vez es un beneficio para la colectividad.

Esta es la razón por la cual Bernard M. Bass (1985), citado por Schein (2008), considera este estilo de liderazgo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. De esta forma, los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tengan satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como; seguridad, salud, relacionales de amor o afectivas.

Ese cambio de prioridades del individuo, permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado, que las personas dentro de la organización desarrollen potencial para convertirse en líderes auto dirigidos, auto regulados, auto actualizados y auto controlados. Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Teoría del Liderazgo participativo

Esta teoría asume, que la conclusión de diferentes formas de razonar, toman una decisión mejor que el juicio de una sola persona. En este sentido, González (2006:18), indica que “el líder invita a la participación de todas las personas responsables de llevar a cabo el trabajo, ya que las hace menos competitivas y en colaboración, lo que aumenta su nivel de compromiso”. Por ello, los participantes

pueden ser subordinados, colegas, superiores, o grupos de interés y el grado de participación de cada uno de ellos puede variar.

El líder puede delinear los objetivos o metas, y permitir que el equipo las evalúe para decidir la forma en que se pueden lograr, o el líder puede permitir que una decisión conjunta a tomar con respecto a los objetivos y su método de realización, el equipo las pueda proponer, pero la decisión final siempre será del líder. Muchas variedades existentes, como la consulta, el liderazgo democrático, dirección por objetivos (DPO), el reparto del poder, el empoderamiento, y la toma de decisiones conjunta. El lado negativo de esta teoría, es que cuando un líder pide opiniones y no los considera adecuadas, entonces conduce al cinismo, a sentimientos de traición, a la reducción de la motivación, y a la disminución del nivel de compromiso. Entre estos modelos teóricos de liderazgo se encuentran:

a) Modelo de Lewin: Kurt Lewin, junto con otros investigadores, llevaron a cabo experimentos en 1939, y se acercaron a determinar tres estilos de liderazgo participativo. Es decir, el Autocrático, el Democrático y el Laissez-faire. En el estilo autocrático, el líder toma las decisiones sin consultar al resto de sus colaboradores. En el estilo democrático, el líder tomó la decisión tras consultar a los demás o dejar que la mayoría decida qué se va a hacer. En el estilo Laissez-faire, el líder deja que otros decidan sobre las decisiones que deban tomarse. Lewin et al, descubrieron que el estilo autocrático condujo a la revolución. El estilo Laissez-faire carecía de entusiasmo y de coordinación, mientras que el estilo democrático resultó ser el más eficaz. Dado que estos experimentos fueron realizados a niños, todavía se requiere de un estudio más profundo e investigación.

b) Teoría de Likert: Rensis Likert propuso la llamada teoría de los cuatro estilos. Es decir, de explotación autorizada, benevolente de autoridad, consultivo, y participativo. En el estilo autoritario de explotación, el líder utiliza métodos como las

amenazas, la coerción, y otros métodos basados en el miedo para imponer la conformidad. Siempre es un enfoque de arriba hacia abajo, y a los diferentes puntos de vista, sentimientos de los demás, no se les da ningún valor. En el estilo autoritario benevolente, el líder se convierte en un "dictador benevolente" y utiliza recompensas para motivar el desempeño del colaborador.

El líder escucha las opiniones de los subordinados, ya que sólo cuentan lo que al líder le gusta escuchar, con la esperanza de obtener recompensas. Trivial delegación de la decisión se hace, sin embargo las decisiones importantes se realizan siempre de forma centralizada. En el estilo consultivo, el líder busca realizar consultas, sin embargo, el flujo más arriba de la información sigue siendo color de rosa y la decisión está casi tomada de forma centralizada.

En el estilo participativo, el líder invita a la participación en todos los niveles, incluidos los trabajadores, y hace intentos de convencerles psicológicamente. Las disensiones, los argumentos, y los sentimientos de traición tienen lugar en este estilo. El líder se convierte en una "figura paterna" y en un "cabeza de culto", cuya palabra en última instancia se convierte en la decisión final.

c) Teoría del Líder Carismático de Conger y Kanungo (1998): Esta teoría asume que los líderes reúnen seguidores simplemente por su encanto, gracia y personalidad. Si un líder no es un líder carismático natural, entonces esa persona tiene muchos problemas en el mantenimiento de la imagen y el desarrollo de habilidades necesarias.

Por lo general son muy persuasivos y utilizan el lenguaje corporal de manera muy eficaz. En un sentido teatral, el carisma se desarrolla según lo exhibido por los políticos, líderes religiosos y de culto. Conger y Kanungo (1998) han aclarado cinco características de los líderes carismáticos, es decir, una visión clara y lúcida de su articulación, la sensibilidad con el medio ambiente, la sensibilidad a las necesidades

de los miembros, la capacidad de asumir riesgos personales para apoyar sus puntos de vista, y la capacidad para llevar a cabo comportamiento poco convencional. Maxwell (1999) señaló, que los líderes carismáticos querían llevar a sus seguidores a comprometerse con la dedicación absoluta a sí mismos.

El líder carismático no puede cambiar ni transformar nada, a diferencia del líder transformacional. Si el líder carismático es bien intencionado, puede contribuir significativamente en el crecimiento de todo el grupo. Sin embargo, si se vuelve egoísta, y luego por la creación de cultos aumenta su egocentrismo, pudiera adquirir tendencias al maltrato y a la violación de derechos de sus seguidores. El exceso de confianza en sí mismo puede provocar en él narcisismo, y su auto-absorción es tan alta, que la imposibilidad de sustituirle (intencional o no) no le garantiza sucesores, y así resulta imposible dejar una huella en la historia organizacional.

Modelo de liderazgo empleado por la Compañía de Jesús, y su aplicación en el entorno organizacional

Al repasar la historia de la investigación y práctica del liderazgo, se nota recientemente un gran cambio de perspectiva. Al respecto, Darmanin (2005:3), indica que, “Hay un cambio de las estructuras verticales a las horizontales, desde una jerarquía que manda y controla a una estrategia de delegación de poder, desde una centralización a una descentralización de la autoridad, desde la claridad, certeza y etapas conocidas en los procesos, al caos, la duda y lo desconocido que vendrá”.

Asimismo, aunque hay ciertas semejanzas entre las organizaciones religiosas y seculares (negocios, educación, civiles, políticas), y a pesar que haya características comunes entre ambas, existen sin embargo diferencias muy notables. Ambas tienen estructuras semejantes en cuanto a los conceptos, dinámicas similares en cuanto a los

procesos, y desarrollos semejantes en cuanto a los pasos que siguen. Sin embargo, el contenido y valor de esos elementos comunes puede variar de forma considerable.

Se notan también diferencias radicales entre las empresas de negocios y las instituciones religiosas, en lo que se refiere al "aspecto trascendente" de las primeras, por los fines que se persiguen, sus valores prioritarios, y la motivación de sus miembros. En el caso de la vida religiosa, ésta se enfoca al desarrollo del carisma original, además que sus miembros viven juntos y se comprometen de por vida. Estas diferencias denotan cualidades y funciones específicas del liderazgo religioso. En este sentido, Darmanin (2005), expresa lo siguiente:

Hace quinientos años, Ignacio de Loyola no conocía ciertos términos que hoy se consideran fundamentales en el liderazgo de organizaciones y empresas. Conceptos tales como liderazgo transformacional, apoderar, organigramas, cultura organizacional, y organizaciones educativas. Sin embargo, a juzgar por sus escritos, parece que tenía una idea intuitiva de estas y otras ideas, por la manera como las aplicó al gobierno de una organización como la Compañía de Jesús. (p. 1).

En todo caso, permanece como papel fundamental de todo líder el guiar a los miembros hacia una visión compartida, y el ayudarles a alcanzar las correspondientes metas. Es normal esperar que la visión y dirección procedan de la cabeza de la organización, pero esa visión tiene que ir penetrando desde lo alto de la pirámide hasta llegar a todos los empleados. Este liderazgo "visionario" supone presentar una misión específica, que se comunica claramente a todos los miembros, como fuente de inspiración y motivación, para que se comprometan a la acción.

La intuición de Ignacio de Loyola respecto a la necesidad de cambio en su tiempo, le movió a actuar reuniendo a un grupo de hombres comprometidos y preparados para dedicar sus vidas a la misión religiosa. Su visión original para

orientar ese cambio se concretó en la fundación de una nueva orden religiosa, la Compañía de Jesús. Y para asegurar la manera concreta y eficaz de llevar a cabo ese cambio, escribió las Constituciones, pormenorizando los detalles del gobierno de la Compañía. A través de este proceso que inspiró a tantos seguidores suyos, no se desvió de su preocupación por cada individuo. La espiritualidad Ignaciana ofrece un modelo espiritual a los líderes sobre cómo ser agentes de cambios en el mundo de hoy, y les expone una manera eficaz de proceder para lograr ese fin. Respecto a la delegación como elemento del liderazgo de la Compañía de Jesús, Darmanin (2005), expresa lo siguiente:

Sin haber conocido este concepto del liderazgo, Ignacio practicó la delegación en su manera de gobernar. Confiaba en sus hombres y delegaba de buen grado la autoridad a los que estaban implicados directamente en obras apostólicas. Con su ejemplo, y su compañía personal, preparaba y formaba a sus seguidores para asumir responsabilidades importantes. En las Constituciones describe el papel de los Provinciales, como participantes en las responsabilidades de gobierno General, y de igual forma se refiere a los superiores de niveles inferiores (p. 6)

Tal como Ignacio se figuró la Compañía, incorporaba una estructura de gobierno, descrita en las Constituciones, que suponía el ejercicio de auténtica autoridad, con funciones bien definidas a distintos niveles, y con procesos de toma de decisiones bien definidos. Esa herencia de San Ignacio se conserva hoy entre los jesuitas. Está bien presente la estructura jerárquica, piramidal o vertical. En relación con el objeto de estudio, Lowney (2014: 38) declara cuatro pilares del Liderazgo Jesuita:

Conocimiento de sí mismo: “El conocimiento de sí mismo arraiga y nutre las demás virtudes del liderazgo”. El que descubre quien es, que quiere, y que defiende, ya ha dado el primer paso hacia el liderazgo heroico. Quienes han señalado y han empezado a extirpar sus debilidades y apegos insanos están creando la

indiferencia esencial para el ingenio. El conocimiento de sí mismo no es un proyecto de una sola vez. No menos importante que la evaluación inicial que uno hace de sus fortalezas, sus debilidades, valores y visión, es el hábito diario de la reflexión, el examen de conciencia. Es una oportunidad de medir la vida, aspecto por aspecto, a la luz de los principios y de las metas establecidas.

Ingenio: “Innovar confiadamente y adaptarse a un mundo cambiante”. Los líderes se amoldan y hacen amoldar a los demás en un mundo cambiante. Exploran nuevas ideas, métodos y culturas, en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda esperarles a la vuelta de la esquina. Afirmándose en principios no negociables, cultivan la "indiferencia" que les permite adaptarse sin temor. El líder se adapta confiadamente, sabiendo qué es y qué no es negociable. El ingenio predispone a las personas no sólo a pensar de una manera original, sino a vivir de una manera original. El ingenio lleva a las personas a arrancar de raíz todo pragmatismo, temor a lo desconocido, apego a su posición o sus posesiones, prejuicios, aversión al riesgo y a la actitud de “así es como lo hemos hecho siempre”.

Amor: “Tratar al prójimo con amor y con una actitud positiva”. Con más amor que temor, los líderes se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valor como individuos dotados de talento, dignidad, y potencial para dirigir. Encuentran esos mismos atributos en otras personas, y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás. Crean ambientes rodeados y activados por la lealtad, el afecto, y el apoyo mutuo. Loyola aconsejaba gobernar con amor y modestia; de manera que hubiera un ambiente de amor, más que de temor. El amor era el pegamento que unificaba a la compañía. De esta manera, entendían que el liderazgo inspirado en el amor permite: visión, para ver el talento, potencial y dignidad de cada persona; valor, pasión y compromiso para desatar ese potencial; lealtad y mutuo apoyo.

Heroísmo: "Despertar grandes deseos". Fortalecerse a sí mismo y a los demás con aspiraciones heroicas. Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan para darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. Los héroes sacan oro de lo que tienen a mano, en lugar de esperar a tener en la mano oportunidades de oro. Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. El heroísmo inspirado en el “magis”, que anima al hombre a poner alta la mira y lo mantiene siempre dirigido hacia algo más, a lograr algo más grande. El heroísmo hace a una persona soñadora y pragmática a la vez. Los líderes heroicos no esperan a que llegue el gran momento: se lanzan a captar la oportunidad que está a su alcance, y extraen de ella la mayor riqueza posible.

En otros términos, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formando líderes que:

- Entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión más amplia del mundo;
- Innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante;
- Trataran al prójimo con amor y con una actitud positiva; y
- Se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

Los jesuitas, además, formaban a sus colaboradores con la premisa de que, para poder dirigir, primero hay que aprender a dirigirse uno mismo. Al respecto, Lowney (2014:25), indica que sobre dicho estilo de liderazgo, destacan cuatro diferencias:

- Todas las personas son líderes y dirigen todo el tiempo, bien o mal. Sin embargo, el liderazgo lo define no sólo la magnitud de la oportunidad, sino también la calidad de la respuesta. El individuo no puede controlar las circunstancias, pero sí como responde a ellas.

- El liderazgo nace desde adentro. Determina quién es el individuo y lo que hace. El medio más eficaz de liderazgo con el que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo. La mayor fortaleza de un líder es su visión personal.
- El liderazgo no es un acto. Es su vida, una manera de vivir; el modo de proceder.
- Nunca se termina la tarea de formar un líder. Éste es un proceso continuo. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales.

Definición de Términos Básicos

Aprendizaje: Un procesamiento eficaz de interpretación y respuesta a la información cualitativa y cuantitativa que se presenta dentro y fuera de la organización; como proceso social se enfoca en el modo que las personas atribuyen un significado a sus experiencias de trabajo, realizando una construcción a partir de las interacciones sociales dadas.

Comunicación: Para la administración, es una herramienta que propende por la búsqueda de objetivos productivos, más para dicha organización que para el mismo individuo, además busca establecerse mediante la utilización de los medios y de manera más directa y clara posible, el intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

Conductismo: De conducta, en Psicología, doctrinas y métodos que buscan el conocimiento y control de las acciones de los organismos, en especial del hombre, mediante la observación del comportamiento o la conducta, sin recurrir la conciencia o a la introspección.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia: Es la relación de los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos, es un logro posible en el uso de los recursos con respecto a los proyectos de programa.

Emprendimiento: Es tener o poseer factores internos de personalidad, como la motivación al logro, independencia, creatividad, entre otros. También cuentan factores culturales, familiares y laborales, que interactúan para potencializar las habilidades anteriores.

Estructura organizacional: La estructura organizacional puede ser definida, como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos.

Estructura operativa: Contexto en el que se va a mover cada unidad organizativa básica al asignársele un proyecto a ejecutar, así como el entorno al que se va a enfrentar

Estructura funcional: Es la distribución de la autoridad, la competencia, la comunicación y la descentralización de la toma de decisiones que existe dentro de una organización.

Participación: Es una dinámica mediante el cual los empleados de una organización se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que les afectan directa o indirectamente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro del proceso de investigación, la definición de la metodología consiste en la aplicación de métodos generales para obtener el conocimiento, en relación con las disciplinas estudiadas. Debido a ello, Hurtado (2010:97) explica que “esta incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio”. La autora citada, además indica que estas técnicas no son genéricas para cualquier investigación; los métodos son diferentes en función del tipo de estudio y de los objetivos que se pretendan lograr. Además, por ser sistemática, la metodología de investigación genera la aplicación de procedimientos, presenta resultados y conduce a la elaboración de conclusiones.

Diseño de la investigación

Según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010:245), el diseño del estudio correspondió con el de una investigación no experimental, ya que “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido, por lo que no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Esto coincide plenamente con uno de los propósitos de la investigación, el cual fue la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo.

Por otra parte, el estudio se inscribe dentro del paradigma de la investigación cuantitativa, la cual es aquella en la que se recogen y analizan datos numéricos sobre variables determinadas. Hernández, Fernández y Baptista (2010:160) menciona que este método “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. En otras palabras, se van a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas.

Tipo de Investigación

El estudio, cuyo propósito consiste en evaluar la efectividad del modelo de liderazgo empleado por la Compañía de Jesús en el entorno organizacional de una empresa fabricante de neumáticos, tiene las características de una investigación de campo. Al respecto, Arias (2012:32) explica que ésta consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”. Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2015), la define:

El análisis sistemático de problemas en 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 métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 14).

Esto se justifica en el hecho de que se indagó entre las personas involucradas en el fenómeno estudiado, para realizar un diagnóstico integral que abordará la caracterización del liderazgo de la entidad, en comparación con los postulados del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, tomando en cuenta las dimensiones:

compromiso por la excelencia, conocimiento de sí mismo, liderazgo a través del ejemplo, y desarrollo de talentos en la organización.

Nivel de Investigación

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos a alcanzar, la investigación está referida a proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos. Se considera como una investigación de tipo descriptiva, orientada a explicar cómo se pueden validar los postulados de un modelo teórico en un caso de estudio. Para Arias (2012:24), “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”.

Por lo tanto, el nivel de investigación fue descriptivo, debido al análisis y la caracterización de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del problema a investigar, para finalmente evaluar la aplicabilidad del modelo de liderazgo empleado por la Compañía de Jesús en el entorno organizacional de una empresa fabricante de neumáticos. Del mismo modo, la presente investigación se realizó según los lineamientos metodológicos de un proyecto factible, ya que la misma, según la definición de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (UPEL, 2015):

Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una investigación documental; y

puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 16).

En tal sentido, se considera que el estudio es un proyecto factible, porque a través de su desarrollo se elaboró una propuesta para solucionar un problema, mediante el diseño de lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo. Según Sabino (2006:28), este tipo de investigación ocurre “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. El propósito del trabajo busca la resolución del problema, es decir, los resultados aportados a la investigación implementan técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar el problema. En otras palabras, se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos.

Unidades de Estudio

La unidad de estudio es la fuente de la cual se necesita información, es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato; la unidad de estudio corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación, y se puede clasificar en población y muestra. En tal sentido, la población objeto de estudio estuvo conformada por el personal vinculado directamente con la investigación, y al tratarse de un estudio sobre liderazgo empleado por la Compañía de Jesús, y su aplicación en el entorno organizacional de una empresa fabricante de neumáticos, se incluyó a todo el personal en la referida entidad, ubicada en el estado Carabobo, como parte de la población, la cual está formada por ciento ochenta y siete (187) personas, según se muestra en el Cuadro 1:

Cuadro 1.
Distribución de la población por estratos

Cargo	Número de Personas
Presidencia	5
Finanzas	4
Planificación financiera	3
Administración General	5
Contabilidad General	17
Cuentas por pagar	5
Impuestos	3
Inventario	3
Tesorería	9
Servicio Técnico	13
Seguridad de planta	9
Ingeniería	13
Ingeniería Industrial	7
Seguridad Industrial	6
Recursos Humanos y Nómina	11
Producción	21
Control de Producción	5
Transporte	5
Mercadeo y Ventas	18
Atención al Cliente	5
Tráfico de Aduanas	3
Almacén y Distribución	12
Informática	5
TOTAL	187

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio (2017).

Muestra

Por su parte, se denomina muestra a una parte de la población a estudiar, la cual sirve para representarla. Ramírez (2010:41) explica que “una muestra representativa

contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”. Por lo tanto, la muestra consiste en tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población. Para el cálculo de la muestra de los colaboradores, se utiliza la fórmula del cálculo de muestra por atributos para una población finita, (Shao, 1996) La formula correspondiente es la siguiente:

n = Tamaño de la muestra
N= Población
p = Proporción de aciertos
q = Proporción de fracasos
e = error máximo de muestreo
Z = índice del nivel de confianza

Cálculo de la muestra de trabajadores

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N= 187
p = 0,50 (50% de aciertos)
q = 0,50 (50% de fracasos)
e = 0,10 (10%)
Z = 1,645 (correspondiente a un 90% de nivel de confianza)
Entonces, la muestra corresponde a:

$$n = \frac{(187) \times (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,10)^2 \times (187 - 1) + (1,645)^2 \times (0,5) \times (0,5)} = 50$$

De esta forma, la muestra corresponde a cincuenta trabajadores, distribuidos por estratos en forma proporcional a la población, incluyendo un mínimo de un trabajador

por departamento, con el propósito de garantizar que la muestra esté conformada por todas las áreas de la organización (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2.
Distribución de muestra por estratos

Departamento	Población	Muestra
Presidencia	5	1
Finanzas	4	1
Planificación financiera	3	1
Administración General	5	1
Contabilidad General	17	5
Cuentas por pagar	5	1
Impuestos	3	1
Inventario	3	1
Tesorería	9	2
Servicio Técnico	13	4
Seguridad de planta	9	3
Ingeniería	13	4
Ingeniería Industrial	7	2
Seguridad Industrial	6	2
Recursos Humanos y Nómina	11	3
Producción	21	6
Control de Producción	5	1
Transporte	5	1
Mercadeo y Ventas	18	5
Atención al Cliente	5	1
Tráfico de Aduanas	3	1
Almacén y Distribución	12	3
Informática	5	1
TOTAL	187	50

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio (2017).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos, definido el diseño de la investigación, y desarrollada la operacionalización de las variables (ver Cuadro 4), será necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. En este sentido, Sabino (2006:74) indica que, “las técnicas de recolección de datos son las que permiten implementar el tipo de diseño una vez obtenido”. En el presente estudio, la técnica a emplear será la encuesta.

La encuesta, según Hurtado (2010:71), es “un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un documento previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información”. Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias, y se empleará para diagnosticar la situación actual en relación con el cumplimiento de los principios del liderazgo de la Compañía de Jesús en la empresa y sus implicaciones en el cambio organizacional e identificar las competencias gerenciales de los líderes de una empresa a partir de los cuatro principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús.

Respecto a los instrumentos, en concordancia con la técnica de la encuesta, el instrumento a utilizar será el cuestionario. Arias (2012:74) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. El tipo de cuestionario a aplicar consistirá en una serie de preguntas cerradas politómicas, utilizando para ello una escala de Likert (Ver Anexos A y B). Para garantizar la confiabilidad en la

tabulación de datos, y el carácter anónimo del encuestado, se empleó para el desarrollo de la encuesta la aplicación electrónica denominada “Google Formularios”, la cual permitió el acceso de los encuestados a los instrumentos a través de sus correos electrónicos, previamente aportados por la empresa objeto de estudio.

Técnicas de Análisis de Datos

Para la presentación de los resultados, se exponen dos formas de análisis, un análisis cuantitativo, una vez que se ha recopilado la información correspondiente (a través de la encuesta propuesta en el apartado de técnicas de recolección de datos) no sólo debe disponer de una forma de organización para analizar los resultados, sino para presentarlos. Habitualmente se diseñan tablas con valores medios, número de casos y algún indicador de la variabilidad de los datos, se hace su representación gráfica, para luego mostrar los resultados de las pruebas estadísticas. Para tal fin, la interpretación de los resultados, es el producto de la aplicación del instrumento a la muestra del estudio de la investigación.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez es el ingrediente necesario para medir el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones. De acuerdo con Balestrini (2008:73), la validez del instrumento:

Es el grado en que realmente se mide la variable que se pretende medir, es decir, la validez establece relación entre lo anterior y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

Para la validación de los instrumentos de recolección de datos se tomó en cuenta la opinión de una experta en las áreas de metodología, liderazgo y estrategias gerenciales, quien realizó la revisión y la validación de los instrumentos de acuerdo a los criterios necesarios para la óptima recolección de información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación (Ver Anexo C).

Confiabilidad

De acuerdo con Ramírez (2010:57), la confiabilidad “es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. En concordancia con lo anterior, después de determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento de la investigación. En este sentido, la confiabilidad es el ingrediente necesario para la determinación de la validez total de un experimento científico y el aumento de la fuerza de los resultados, es decir, mide el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones, a través de indicadores estadísticos. Por ello, implica equivalencia, estabilidad, precisión y consistencia interna del instrumento en la recolección de datos, siendo uno de ellos el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con Tamayo (ob. cit.)

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de fiabilidad de consistencia interna con las opciones no dicotómicas o continuas. Por ello, un Alfa de Cronbach de alto coeficiente (por ejemplo, > 0,90) indica una prueba homogénea. (p. 160).

En concordancia con lo anterior, los valores pueden variar desde 0,00 hasta 1,00 (a veces expresada como 0 a 100), con valores altos que indican que el examen es probable que se correlacione con las formas alternativas (una característica deseable). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa, y por tanto conduciría a conclusiones equivocadas, o si se trata de un

instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. La Matriz de correlación de los ítems es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \cdot \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right]$$

En la fórmula expresada, N representa el número de ítems, y S la sumatoria de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems. Para su evaluación, Ramírez (2010:85), propone la siguiente escala:

Cuadro 3.

Matriz de valoración de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Índice	Valoración
Entre 0,81 y 1,00	Confiabilidad Muy Alta
Entre 0,66 y 0,80	Confiabilidad Alta
Entre 0,51 y 0,65	Confiabilidad Regular
Menor a 0,50	No hay confiabilidad

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ramírez (2005).

La aplicación de la matriz de confiabilidad del instrumento A, elaborado para diagnosticar la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo, dio como resultado un índice de 0,936, lo que indica una confiabilidad de 93,6% con lo que se considera que la consistencia del instrumento fue muy alta, por lo que se puede decir, que el instrumento aplicado es confiable (Ver Anexo D).

Por su parte, la aplicación de la matriz de confiabilidad del instrumento B, elaborado para analizar las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de

la Compañía de Jesús, dio como resultado un índice de 0,940, lo que indica una confiabilidad de 94%, por lo que se considera que la consistencia del instrumento fue muy alta, con lo que se puede decir que el instrumento aplicado es confiable (Ver Anexo E).

Cuadro 4.
Cuadro de Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General: Proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.						
Objetivo Específico	Variable	Indicador	Sub-indicador(si aplica)	Ítems	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo.	El liderazgo en la gestión del capital humano: Iniciativas del liderazgo en relación con la gestión del capital humano	Componentes del proceso de gestión de capital humano	Admisión de personas. Mantenimiento del personal. Compensación de las personas. Desarrollo de personas. Evaluación de personas.	1 2 3 4 5	Cuestionario politómico	Trabajadores de la empresa
		Dimensiones Generales del Liderazgo	Influencia idealizada. Consideración Individual. Inspiración. Estimulación intelectual. Participación en la gestión	6,7 8 9, 10, 11 12, 13 14,15		
		Participación del líder en la gestión de capital humano	Selección de talentos. Habilidades de apoyo. Delegación de responsabilidades. Control. Relación con superiores.	16 17 18 19 20		

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro 4.
Cuadro de Operacionalización de los Objetivos (Cont.)

Objetivo General: Proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.						
Objetivo Específico	Variable	Indicador	Sub-indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Analizar las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús.	Competencias gerenciales: Características del liderazgo de la entidad en comparación con los postulados del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús	Compromiso por la excelencia.	Comprensión de valores. Prioridades. Cultura de excelencia. Parte del logro colectivo. Solución de problemas. Confianza de los subordinados.	1,2 3 4 5 6,7 8	Cuestionario politómico	Trabajadores de la empresa
		Conocimiento de sí mismo.	Sensibilidad al cambio. Dominio del cargo. Admisión de errores. Excelencia en el logro. Habilidades de comunicación. Auto Reflexión.	9 10 11 12 13,14 15		
		Liderazgo a través del ejemplo.	Autoconfianza. Honestidad. Coherencia. Sentido de autoridad. Lealtad y compromiso. Puntos de vista	16, 17, 18 19 20 21 22 23		
		Desarrollo de talentos.	Apoyo de propuestas. Apoyo en las labores. Empatía. Desarrollo de potencialidades. Conocimiento del personal. Valoración Individual	24,25 26 27 28 29 30		

Fuente: Elaboración propia (2017)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas, para proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. Dichos resultados, se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por el autor de este Trabajo de Grado, va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental, con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones. Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Diagnóstico de la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo.

Esta sección del cuestionario elaborado para obtener información, sirvió para la evaluación y definición de una base conceptual, que permita medir el progreso de las iniciativas del liderazgo en relación con la gestión del capital humano. De esta forma, y a partir de la evaluación de sus dimensiones (componentes del proceso de gestión de capital humano, dimensiones generales del liderazgo, y participación del líder en la gestión de capital humano), se realiza el siguiente diagnóstico, para el cual se utilizan cuadros y gráficos, así como el análisis de la información, su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de la información recabada, es decir, meta-inferencias, y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Admisión de personas

Ítem 1. Los líderes del área manifiestan interés en cooperar con la gerencia de Recursos Humanos en el proceso de admisión del personal.

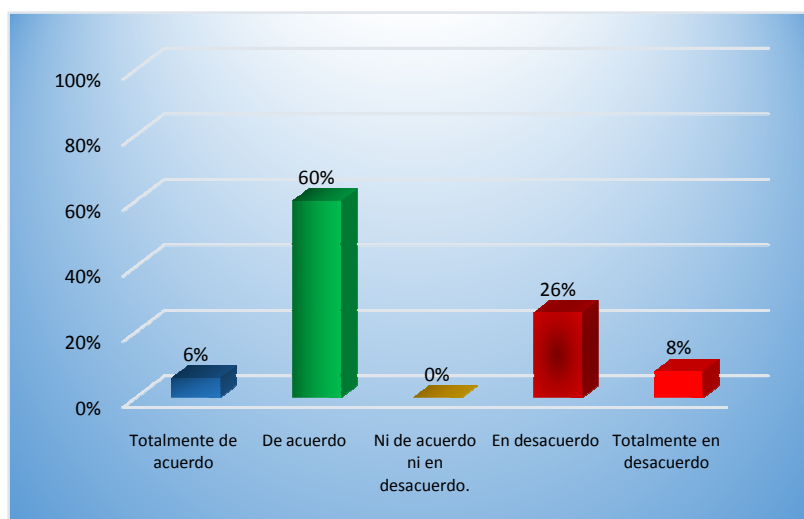
Tabla 1.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano, y el sub indicador: Admisión de personas.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	3	6%
De acuerdo	30	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	13	26%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 1. Resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Admisión de personas.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: A partir de los resultados obtenidos, se infiere que la mayoría de las personas consultadas, consideran que los líderes del área manifiestan interés en cooperar con la gerencia de Recursos Humanos en el proceso de admisión del personal. En relación con estos resultados y el proceso de gestión de capital humano, es importante indicar que el liderazgo participativo implica que las personas con altas responsabilidades en las organizaciones, intentan estructurar el trabajo y involucrar a otros en el logro de los objetivos mediante la cooperación. Tienden a involucrar al resto del equipo en la toma de decisiones e influir en el resultado, haciendo énfasis en la responsabilidad y el desempeño de cada uno de ellos.

En general, los líderes tratan de incorporar nuevos miembros tanto a los grupos organizados como a las actividades emprendidas desde ellos, comprometiendo al mayor número de personas posible en diferentes tareas, distribuyen así el esfuerzo y generan más compromiso, colocan el beneficio de la comunidad y de sus grupos organizados por encima del interés propio, estimulando el desarrollo de la comunidad, modifican la jerarquía de necesidades de los miembros de los grupos comunitarios organizados y junto con ellos, producen una redefinición de las necesidades sentidas por otros miembros de la comunidad en general.

Asimismo, la contratación de los empleados según sus competencias, de acuerdo con Kotler (2008), es una actividad del sector de recursos humanos, pero que puede recibir una contribución de los principios de liderazgo de la Compañía de Jesús. De acuerdo con los estudios de Lowney (2014) y Darmanin (2005), la contratación es la actividad que selecciona los empleados para participar de la empresa. Este es el momento en que debe ser hecha la identificación de cambios de valores entre la organización y los nuevos empleados. Debido a ello, es fundamental compartir los valores entre los empleados y la organización.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Mantenimiento del personal.

Ítem 2. Los líderes de la empresa promueven el mantenimiento del personal bajo su responsabilidad.

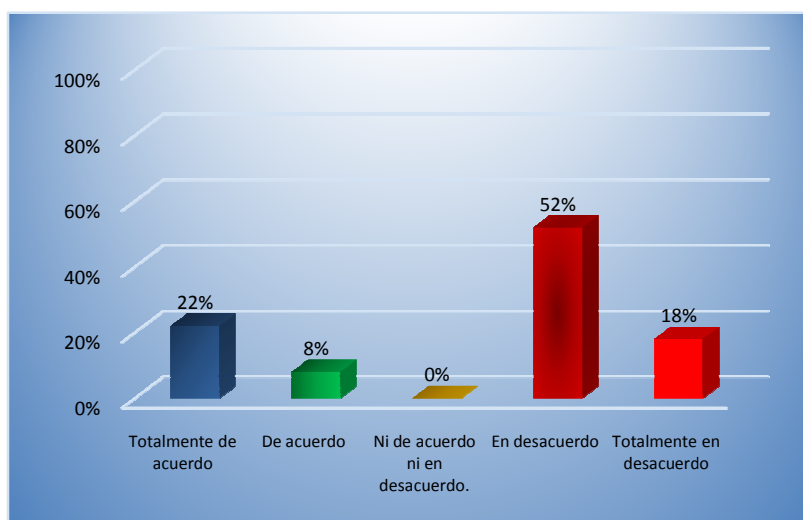
Tabla 2.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Mantenimiento del personal.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	11	22%
De acuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	26	52%
Totalmente en desacuerdo	9	18%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 2. Resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano, y el sub indicador: Mantenimiento del personal.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: De la información obtenida en la muestra, se puede determinar que existe la percepción de que los líderes de la empresa objeto de estudio manifiestan dificultades para promover en el mantenimiento del personal bajo su responsabilidad. En este sentido, Kotler (2008), indica que la segmentación de los clientes internos, es relevante en la medida en que puede atender con más seguridad las expectativas de cada uno de los grupos de empleados.

Así, después de una correcta identificación de los segmentos de empleados es posible determinar sus estrategias. Asimismo, la identificación de las necesidades y deseos de los empleados, se lleva a cabo por medio de las técnicas de investigación de mercado, que también puede ser utilizada para controlar el impacto de las políticas de la gestión de personas en los empleados.

En consecuencia, la dirección es una función poco sencilla de realizar, es en ella donde se lidia, no con el cómo deberían ser las cosas, sino en realidad con el cómo son las cosas, y es aquí donde el manejo de las emociones, de los intereses personales de cada empleado y los objetivos de la empresa se mezclan y se genera la complejidad.

Es entonces una función medular y vital de la gestión gerencial el mantenimiento del personal bajo su responsabilidad, lo que implica asumir medidas dirigidas a rediseñar las estrategias, reasignar actividades, replantear las metas, ofrecer una mayor compensación, capacitación del personal o cesarlo en casos extremos, contratar empleados adicionales, para lo que se requiere un análisis preciso y sistemático.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Compensación de las personas.

Ítem 3. Los líderes de la organización muestran interés en mejorar el sistema de compensación para el personal.

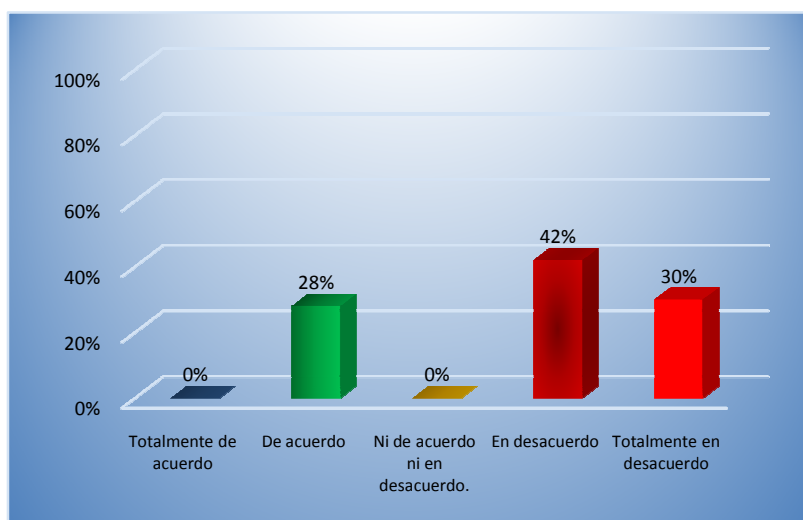
Tabla 3.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano, y el sub indicador: Compensación de las personas.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	14	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	21	42%
Totalmente en desacuerdo	15	30%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 3. Resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Compensación de las personas.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Con la información obtenida se puede determinar, que la mayoría de las personas incluidas en la muestra opinan que, los líderes de la organización no muestran interés en mejorar el sistema de compensación para el personal. En relación con este tópico, Suraman (2012:65), explica que “actualmente en las empresas, es común utilizar sistemas de recompensas, como por ejemplo, bonos y premios para los empleados que trabajan directamente con el cliente”. Sin embargo, este recurso también puede ser utilizado para motivar a todos los demás empleados.

El reconocimiento de los empleados por medio de un sistema de salario apropiado también integra este grupo de incentivos financieros. El autor citado indica además, que un sistema de salarios adecuado significa que refleja, por lo menos, la media de la industria en la cual está inmersa la empresa.

Por tanto, Gómez (2015:12), hace énfasis en que “el líder debe interesarse en las personas, manejar los casos en profundidad, y estar interesado principalmente en las nuevas ideas y conceptos”; esto le faculta con habilidades necesarias para dirigir actividades especializadas, establecer relaciones efectivas con los subordinados, superiores, compañeros, y clientes, pero además tiene los conocimientos necesarios para la toma de decisiones, solucionar problemas e innovar. Esto lo faculta con factores de poder que en su ejercicio lo convierten en un líder natural.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Desarrollo de personas

Ítem 4. Los líderes de la empresa están comprometidos en el desarrollo continuo del personal bajo su responsabilidad.

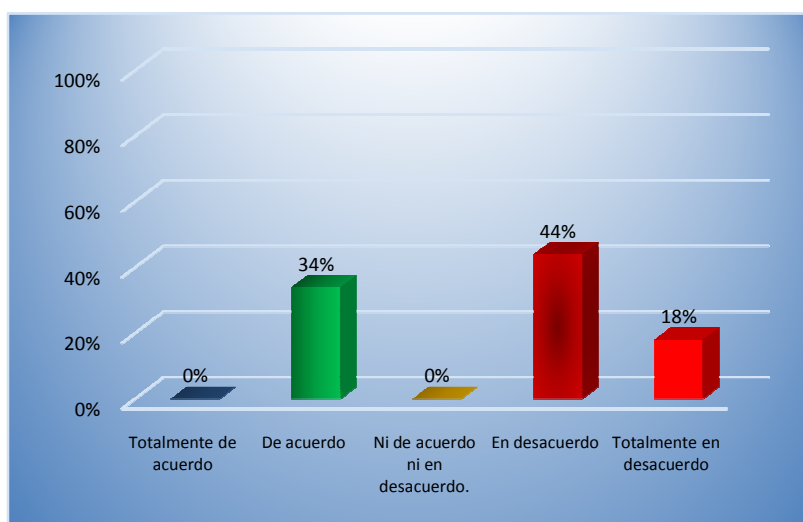
Tabla 4.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Desarrollo de personas.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	17	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	22	44%
Totalmente en desacuerdo	12	18%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 4. Resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Desarrollo de personas.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: De acuerdo con la opinión de la mayoría de los encuestados, en la actualidad muchos líderes de la empresa no están comprometidos en el desarrollo continuo del personal bajo su responsabilidad, elemento que actúa como una debilidad en la administración del personal como parte de proceso de gestión de capital humano.

En relación con la experiencia provista por el desarrollo y desempeño laboral, Chiavenato (2010), indica que el concepto de experiencia, dentro de la formación de competencias, surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

En conclusión, el conocimiento en el ejercicio del liderazgo es fundamental a razón de que a partir del conocimiento de los sistemas y procesos organizacionales el líder se encuentra en mayor capacidad poder comprenderlos, accediendo así a mejores perspectiva de gestión, mejores soluciones, y al aseguramiento del desarrollo organizacional sostenido, y con posibilidades de innovación. Asimismo, se hace énfasis sobre la Gestión del Conocimiento como el conjunto de estrategias y herramientas que permiten la mejor utilización del conocimiento para apalancar en forma exitosa la gestión de la energía humana en las organizaciones.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Evaluación de personas.

Ítem 5. Los líderes de la empresa participan en el proceso de evaluación del personal.

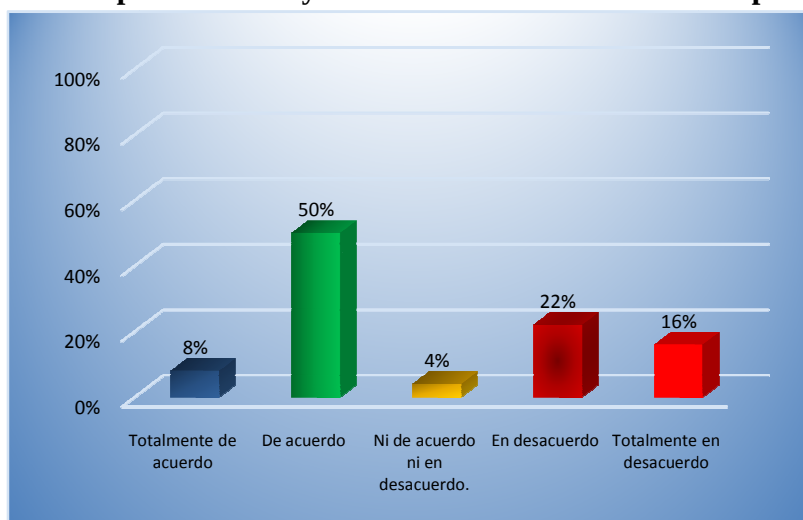
Tabla 5.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano, y el sub indicador: Evaluación de personas.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	4	8%
De acuerdo	25	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	11	22%
Totalmente en desacuerdo	8	16%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 5. Resultados relacionados con el indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano y el sub indicador: Evaluación de personas.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: A partir de la información recolectada mediante el instrumento, la mayoría de las personas que conforman la muestra consideran que los líderes de la empresa participan en el proceso de evaluación del personal, elemento que incide positivamente en el proceso de gestión de capital humano. Al respecto, Rafiq y Ahmed (2010) sugieren una mayor actuación de los sectores de recursos humanos, junto con los líderes de las áreas de la organización, en las cuestiones ligadas a la evaluación de desempeño.

Al respecto, Hernández (2013), explica que el fundamento de la evaluación, es la necesidad de que las organizaciones (y también los trabajadores) tienen de contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el lugar de trabajo y la sociedad donde operan, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio. Asimismo, el autor citado comenta que una buena estrategia de cambio organizacional, debe buscar seleccionar, ascender y apoyar a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan, y además sacudir las subculturas actuales por medio de transferencias, rotación de cargos y/o despidos.

Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. Como fue citado anteriormente, el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Sin duda es un desafío para el sector de recursos humanos, directamente responsable por esta actividad, pero de gran relevancia para el éxito de la organización desde la perspectiva del liderazgo.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Articulación de necesidades.

Ítem 6. Los líderes de su área son capaces articular las necesidades de los seguidores.

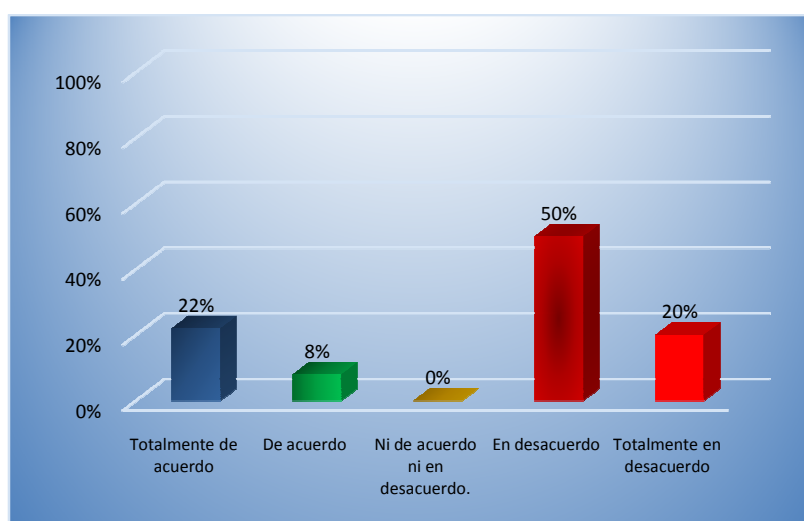
Tabla 6.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Articulación de necesidades.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	11	22%
De acuerdo	4	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	25	50%
Totalmente en desacuerdo	10	20%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 6. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Articulación de necesidades.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Según los datos obtenidos, se puede inferir, que entre la mayoría de los integrantes de la muestra existe la opinión de que los líderes de su área no son capaces articular las necesidades de los seguidores, lo que puede incidir negativamente sobre su motivación y desempeño. En este aspecto, hay que mencionar lo expresado por Sánchez (2010), en el sentido de que el desarrollo del trabajador es una de las actividades principales del liderazgo organizacional.

Sin embargo, hay que acotar que el sector de recursos humanos es el responsable por esta actividad, una vez que tiene los recursos disponibles para que se torne una realidad. Por otro lado, los líderes pueden contribuir con las informaciones y recursos relacionados a la formación del empleado en lo que se refiere a orientación al cliente y logro de objetivos. Todavía, las acciones que son relacionadas al desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos son de gestión del sector de recursos humanos que es, en este caso, un soporte para otros sectores de la organización.

Para lograr un ejercicio competente, un líder organizacional debería adquirir sólida formación en teorías y enfoques de desarrollo personal y laboral que explican los procesos humanos asociados a una constelación de asuntos que emergen de las interrelaciones entre las personas y su ámbito laboral, tales como: liderazgo, estrés, cansancio, efectividad, calidad, productividad, salud personal del empleado, política organizacional del empleado y remuneración, planificación de carrera, desarrollo y jubilación, desempeño y evaluación, entre otros.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Motivación al logro.

Ítem 7. Los líderes de su área son capaces de motivar el logro de las metas de grupo.

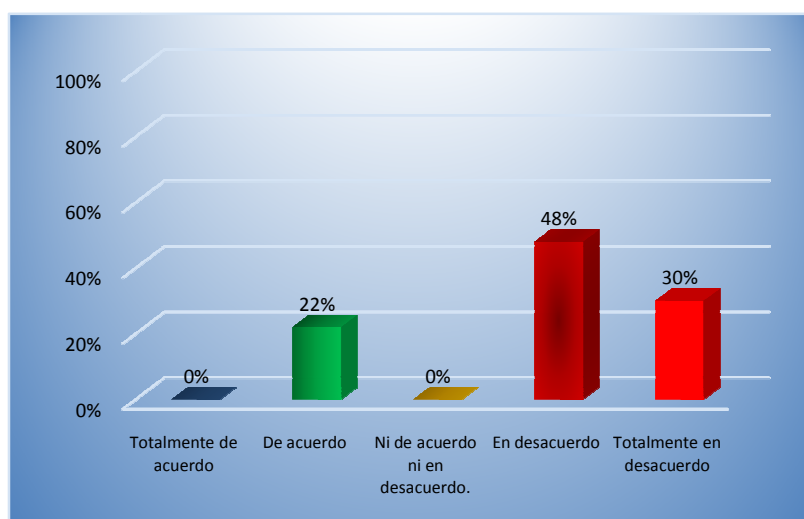
Tabla 7.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Motivación al logro.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	11	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	24	48%
Totalmente en desacuerdo	15	30%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 7. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Motivación al logro.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: La opinión de la mayoría de las personas encuestadas, enfatiza que los líderes de su área no son capaces de motivar el logro de las metas del grupo. Corresponde entonces a la dirección de las organizaciones, sentar las bases para fomentar el trabajo en equipo, de manera que se convierta en una fortaleza dentro del ambiente laboral.

En relación con el trabajo en equipo como componente de la satisfacción del trabajador, Mintzberg (2008:63), comenta que “con la creciente competencia global, las empresas se ven obligadas a aumentar la productividad mediante el uso de más y más recursos limitados”. Para lograr esta productividad, cada vez más compañías están utilizando el trabajo en equipo como un instrumento eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos.

Para ello considera dos aspectos de suma importancia: Definir claramente los objetivos de trabajo en equipo, y cumplir con los procedimientos que rigen la labor del equipo, ya que todos los miembros del equipo deben contribuir al establecimiento de los procedimientos relativos a la celebración del grupo de liderazgo en términos de organización y de relación. Una vez que estos procedimientos han sido definidos, las directrices deben ser respetadas por todos para lograr los objetivos establecidos.

Basado en lo anterior, aquellos líderes que buscan el conocimiento en la innovación, la efectiva gestión empresarial, y la mejor gestión de la energía humana, deben asumir un rol de educadores en sus prácticas y funciones cotidianas como líderes, previamente entendiendo, que el líder es quién forma a sus liderados y establece el clima ideal para alcanzar los objetivos de la organización. (Azuaje y Goleman, 2006, citador por Barreto, 2014).

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Consideración Individual.

Ítem 8. El líder de su área de trabajo se preocupa porque cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización.

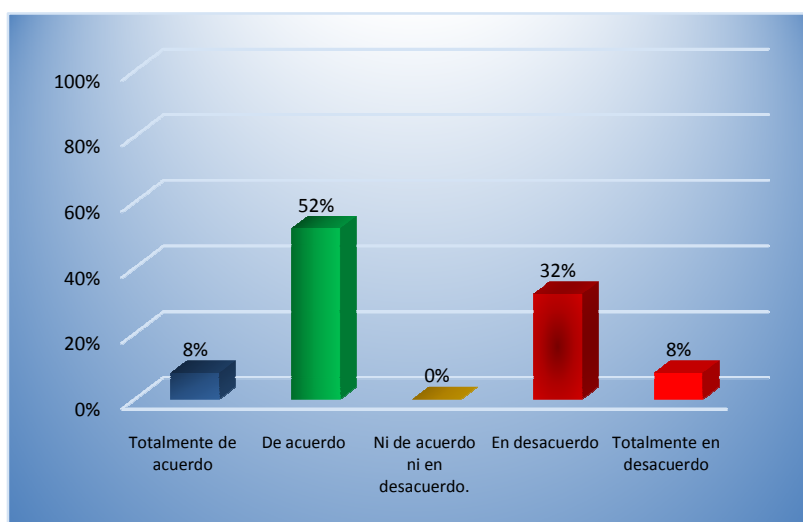
Tabla 8.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Consideración Individual.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	4	8%
De acuerdo	26	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	16	32%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 8. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Consideración Individual.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Considerando los puntos de vista de los integrantes de la unidad de estudio, se puede determinar, que actualmente los líderes de las áreas de trabajo se preocupan porque cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. De acuerdo con Alvarado (2008), el respeto es uno de los componentes que identifica que el empleado está seguro en su empleo.

Esta seguridad es proporcionada por la organización que muestra que está comprometida con su fuerza de trabajo. Según estudios hechos por el autor, hay investigaciones que muestran la relación entre la seguridad del empleado en el cargo con la confianza en la gestión, reducción de los niveles de rotación de personal y el desempeño de la organización.

Asimismo, Kotler (2008) expresa que organización que tiene confianza en sus empleados tiene que compartir las informaciones. Entre las informaciones que deben ser compartidas están, por ejemplo, los salarios pagos a los empleados y los resultados de desempeño alcanzados. Según los autores, es un punto crítico para las organizaciones que algunas veces insisten en no hacer circular la información, por varias razones, entre las cuales se destaca la creencia de que informaciones difundidas pueden llegar a la competencia.

Todavía, si la información está disponible internamente, ella también está disponible externamente, es una cuestión de tiempo. Además, una buena gestión de información proporciona varios beneficios para la organización. Si, por ejemplo, el empleado conoce los efectos de su decisión frente a los clientes tendrá más confianza y sabrá qué hacer cuando los problemas ocurran.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Motivación.

Ítem 9. El líder de su área de trabajo usa la motivación al dirigir al equipo.

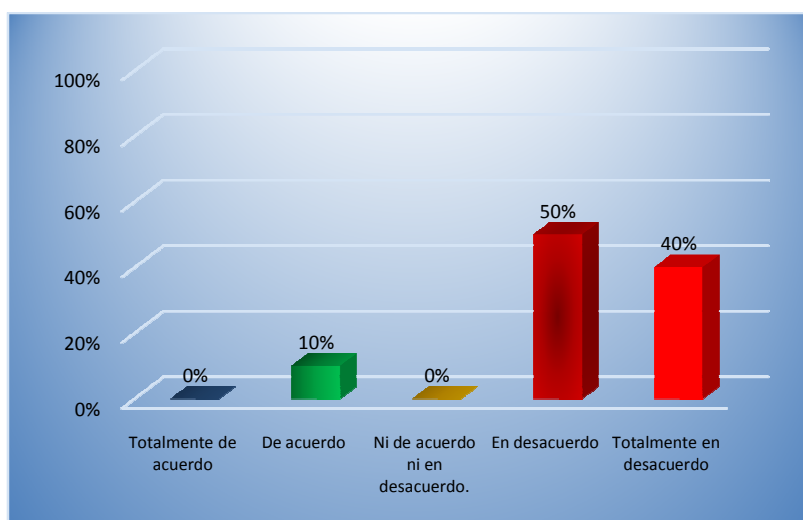
Tabla 9.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Motivación.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	5	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	25	50%
Totalmente en desacuerdo	20	40%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 9. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Motivación.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Con relación a esta variable, la mayoría de las personas consultadas consideran que, en líneas generales, el líder de sus áreas de trabajo no usa la motivación al dirigir al equipo. Como estrategia de satisfacción dentro de los modelos de liderazgo, Bohnenberger (2005), indica que la participación del personal consiste en el aprovechamiento de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. Es por ello que el desarrollo de instrumentos de capacitación dinámicos y acordes con las expectativas de los trabajadores es una estrategia eficaz para incrementar la motivación del trabajador hacia los programas de capacitación.

En relación con la motivación y el liderazgo, Hernández (2013), explica que la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción. Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (*empowerment*), influencia positivamente la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una asociación con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del trabajador.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Incentivo de la creatividad.

Ítem 10. El líder de su área de trabajo incentiva la creatividad.

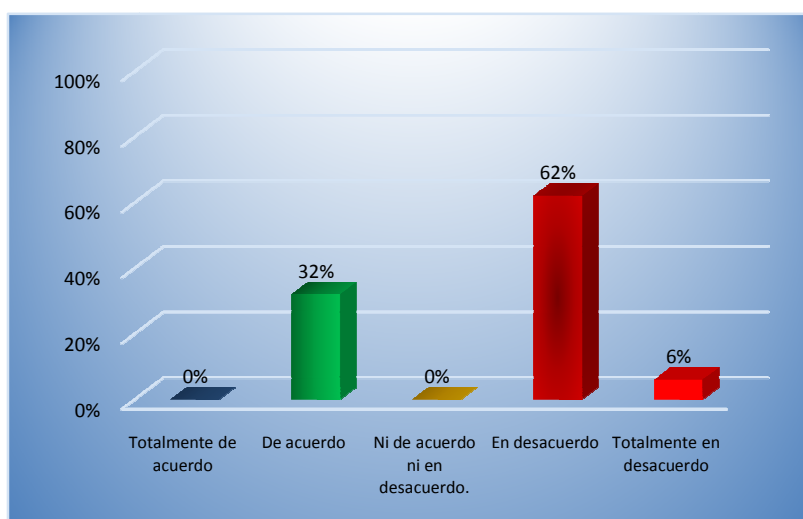
Tabla 10.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Incentivo de la creatividad.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	16	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	31	62%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 10. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Incentivo de la creatividad.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Con la información obtenida, se puede determinar que la mayoría de las personas incluidas en la muestra, opinan que el líder de su área de trabajo no incentiva la creatividad. Según el modelo de liderazgo de Bass y Avolio (1997), los líderes transformacionales se orientan hacia el crecimiento, adaptación, aprendizaje, metas cognitivas, variedad y creatividad. Su estilo de decisión es flexible, y utilizan una mínima cantidad de información para llegar a una conclusión, aunque constantemente recogen información adicional y generan nuevas soluciones según sea necesario.

Asimismo, la creatividad es definida por Barreto (2014:31), como un “proceso creador ligado a la inventiva humana”. Es entendida como un concepto medular para esta investigación, por cuanto un liderazgo es generado a partir de los procesos asociados a la creatividad innovación. Se entendió así, por innovación a la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos de superación a corto y largo plazo, que la conduce a la renovación de las estructuras industriales; descubrimiento y creación de nuevos mecanismos de funcionamiento organizacional.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Estímulo de la necesidad de logro.

Ítem 11. El líder de su área de trabajo estimula la necesidad de logro.

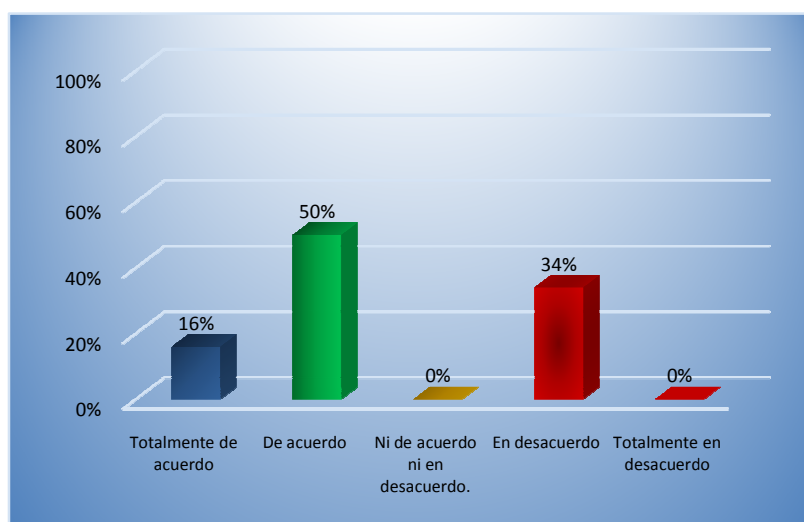
Tabla 11.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Estímulo de la necesidad de logro.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	8	16%
De acuerdo	25	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	17	34%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 11. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Estímulo de la necesidad de logro.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: De acuerdo con la opinión de la mayoría de los encuestados, en la actualidad el líder de las áreas de trabajo incluidas en la muestra, estimula la necesidad de logro. En relación con este tópico, Rafiq y Ahmed (2010), indican que entre los beneficios del desarrollo, están la formación de los empleados para la toma de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas, y por otro lado el conocimiento de los clientes, lo que incide en el logro de las metas individuales y colectivas.

Hay que señalar también, el hecho de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de empleo y su preparación para el futuro, por lo que la organización que invierte en desarrollo demuestra su preocupación con el empleado.

En virtud de lo mencionado, el gerente se define como un individuo capaz de llevar la responsabilidad gerencial, alguien con un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la ideología del trabajo, y alguien con la capacidad de ganar apoyo efectivo de sus subordinados para comprometerlos laboralmente con una misión de significado y trascendencia que merece total entrega. (Alvarado, 1990, citado por Barreto, 2014).

Por esto, resulta un arduo trabajo ejercer cualquier gestión empresarial, mucho más, cuando se habla de gestiones empresariales que innoven los sistemas organizativos y socioeconómicos. Son éstas gestiones, las de procesos innovadores, las que impulsan los cambios hacia el avance empresarial, estimulan la necesidad de logro y trascienden del simple hecho de acomodarse al cambio hacia plantear el cambio.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Estimulación intelectual.

Ítem 12. Los líderes de su área de trabajo estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos.

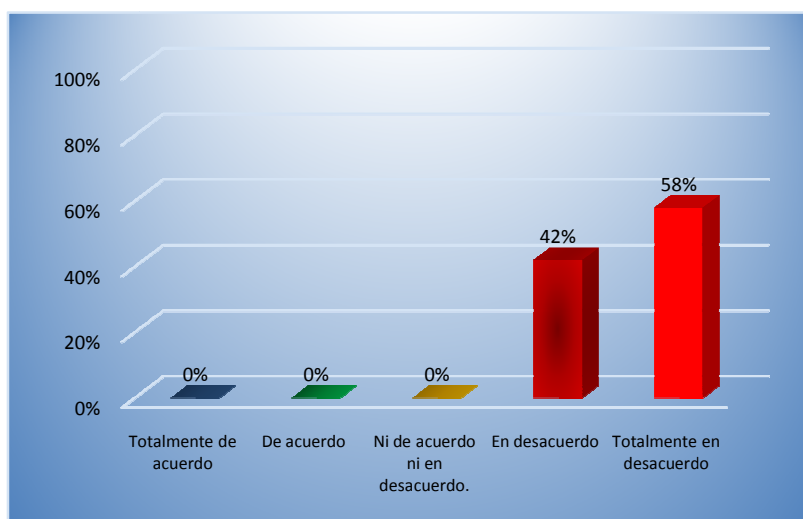
Tabla 12.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Estimulación intelectual.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	-	-
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	21	42%
Totalmente en desacuerdo	29	58%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 12. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Estimulación intelectual.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: A partir de la información recolectada mediante el instrumento, la mayoría de las personas que conforman la muestra consideran que los líderes de su área de trabajo no estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, lo que indica una debilidad notable dentro de las características de los líderes de la organización.

Es importante destacar lo expresado por Rafiq y Ahmed (2010), quienes indican que la comunicación interna como parte de la estimulación intelectual es el componente orientado a la innovación, del modelo de liderazgo más citado en la literatura. A pesar de ser de responsabilidad directa del sector de recursos humanos, los líderes pueden proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de actividades innovadoras, ya que poseen diversas herramientas de comunicación y conocen los caminos para llegar a lograr un buen resultado.

Sin embargo, la creatividad es fundamental para el éxito de cualquier organización competitiva y hoy, más que nunca, es clave para la supervivencia de las empresas. A pesar de lo antes descrito, la creatividad no ha estado en las prioridades de la mayoría de los gerentes o líderes de las organizaciones. Esto se debe, quizás, a que es considerada como algo intangible, elusivo y difícil de administrar, y están más enfocados en obtener eficiencias operativas de corto plazo, en lugar de pensar en crear un futuro más rentable para la empresa.

Para contrarrestar esta situación, Kotler (2008), propone que la creatividad debe enfocarse en los objetivos estratégicos de la empresa, en los retos y problemas más apremiantes que enfrenta la organización, para que las ideas e innovaciones estén alineadas con la estrategia central de la empresa y así contribuyan a crear ventajas competitivas, por lo que es importante que los colaboradores siempre tengan un conjunto importante de retos que estimulen su imaginación.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Resolución de problemas.

Ítem 13. Los líderes de su área de trabajo estimulan a sus seguidores para la resolución de problemas.

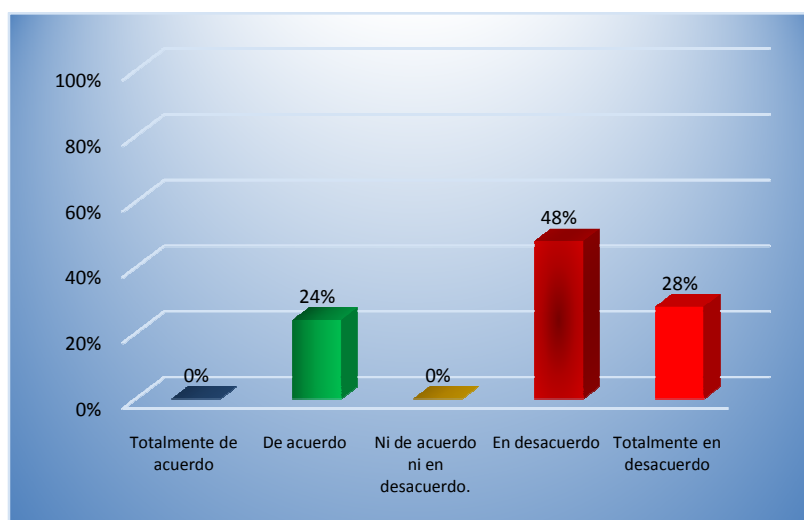
Tabla 13.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Resolución de problemas.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	12	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	24	48%
Totalmente en desacuerdo	14	28%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 13. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Resolución de problemas.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados:: Según los datos obtenidos, se puede inferir que entre la mayoría de los integrantes de la muestra, existe la opinión de que en la actualidad los líderes de su área de trabajo no estimulan a sus seguidores para la resolución de problemas. Desde la perspectiva del Liderazgo de Suraman (2012:45), el autor explica que “es muy importante que el líder adopte una posición objetiva por cuanto debe tener en cuenta que cada parte tratara de influenciar en su decisión, sobre todo porque el líder forma parte del grupo en el cual se presenta la situación”.

Como se puede observar, existe un consenso por parte de los diversos autores consultados en los análisis del instrumento, con relación a que el liderazgo implica la dirección, influencia y guía hacia los objetivos y metas del grupo; de igual manera, el liderazgo implica motivar a las personas para comprometerlas en las diferentes acciones, para así estar en posibilidad de satisfacer las necesidades de los seguidores.

Es por ello, que al momento de proponer una solución, es importante tener en cuenta la máxima que indica, que al momento de tomar decisiones se debe considerar lo siguiente para satisfacer al cliente interno: beneficiar a la mayor cantidad de personas, perjudicar a la menor cantidad de personas, y crear compensaciones para aquellos que fueron perjudicados.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Expectativas frente al desempeño.

Ítem 14. Los líderes de la empresa crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores.

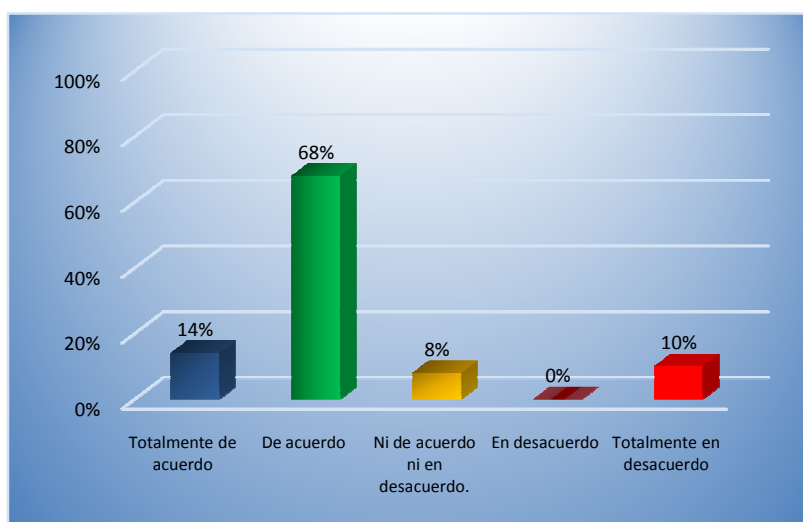
Tabla 14.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Expectativas frente al desempeño.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	7	14%
De acuerdo	34	68%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	5	10%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 14. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Expectativas frente al desempeño.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: La opinión de la mayoría de las personas encuestadas es que en la empresa objeto de estudio, los líderes crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores. En este sentido, Mendoza, Hernández y Tabernero (2011), indican que, para contribuir con el cumplimiento de tales expectativas, es responsabilidad de la dirección la transmisión de los valores y la cultura de la organización, los cuales pueden ser comunicados de diversas formas y hacen parte del proceso de reconocimiento del empleado como elemento fundamental del logro organizacional. Así, si el empleado realmente es considerado un asociado, esto debe estar reflejado en los valores y en la cultura de la organización.

Es importante señalar un aspecto relevante en la gestión empresarial, y es que si bien la empresa quiere gerentes que logren resultados tangibles, los empleados en muchas ocasiones quieren líderes que los ayuden en su crecimiento integral y sostenido de sí mismos. Por tanto, la persona que lleva la función gerencial se convierte en el epicentro de los intereses y necesidades organizacionales, y de las expectativas y motivaciones individuales.

En vista de lo anteriormente descrito, es necesario optimizar las diferentes estrategias gerenciales por medio de un liderazgo con principios y visión clara de los procesos y realidades organizacionales, para así desarrollar una mejor gestión de la motivación del personal como vector articulador del éxito empresarial y del crecimiento integral de la organización.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo.

Sub-Indicador: Logro de objetivos.

Ítem 15. Los líderes de la empresa son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos.

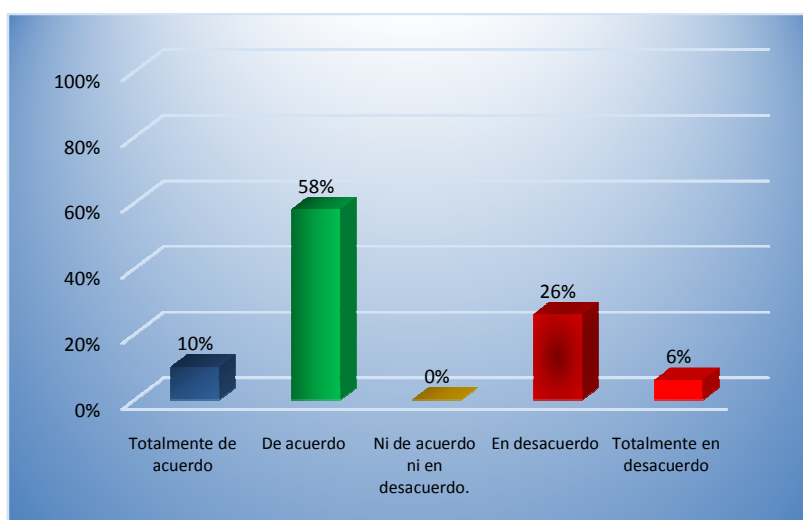
Tabla 15.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo y el sub indicador: Logro de objetivos.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	5	10%
De acuerdo	29	58%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	13	26%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 15. Resultados relacionados con el indicador: Dimensiones Generales del Liderazgo, y el sub indicador: Logro de objetivos.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Considerando los puntos de vista de los integrantes de la unidad de estudio, se puede determinar que actualmente, la mayoría de los líderes de la empresa son capaces de redirigir la organización, utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, lo que es un elemento positivo desde la perspectiva de la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Según Rafiq y Ahmed (2010) los aspectos que definen la contribución al logro desde la perspectiva del líder organizacional son: la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios provistos por los trabajadores, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del trabajador, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos” para garantizar la entrega de cada servicio según los estándares requeridos.

En este sentido, Mintzberg (2008:154), indica que “el perfil estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal”, para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. Es un conocimiento formado por una dimensión explícita compuesta por las informaciones estratégicas y de seguimiento, así como también por la dimensión tácita, formada por el conocimiento ya acumulado por los expertos en formular y decidir estratégicamente.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Selección de talentos.

Ítem 16. El líder del área demuestra habilidades en la selección de talentos que contribuyan con el éxito colectivo.

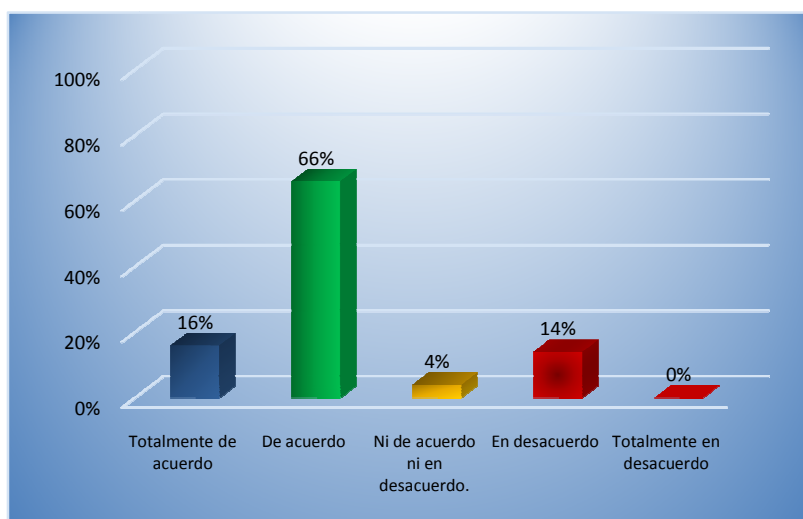
Tabla 16.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano, y el sub indicador: Selección de talentos.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	8	16%
De acuerdo	33	66%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	7	14%
Totalmente en desacuerdo	-	-
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 16. Resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Selección de talentos.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Los resultados muestran que la mayoría de los consultados consideran que el líder del área demuestra habilidades en la selección de talentos que contribuyan con el éxito colectivo. Estos resultados coinciden con el hecho de que el liderazgo, en conjunto con la planificación de los recursos humanos trata de determinar, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas del personal, partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización.

De esta forma, coinciden con los postulados del Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio (1997), ya que el líder confía en datos generados externamente, utilizando gran cantidad de información para la creación de la mejor respuesta, apoyándose en la precisión y la planificación a largo plazo. Se distinguen como líderes transaccionales al hacer un buen trabajo en mantener la estructura, entregando información, monitoreando y coordinando.

Es importante en este sentido, reconocer que la creación de las condiciones idóneas del ambiente de trabajo desde las características ambientales, hasta elementos como la supervisión, la comunicación y la capacitación, son factores clave para alcanzar la motivación deseada y el logro de las metas institucionales.

De lo expuesto anteriormente se deriva que, las iniciativas destinadas a enriquecer el capital humano y mejorar la productividad del personal son muy importantes, ya que son los trabajadores y sus resultados los que determinan la eficacia y eficiencia de la organización, y los que determinan mayoritariamente el grado de productividad y el rendimiento en la utilización de los recursos.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Habilidades de apoyo.

Ítem 17. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran habilidad para obtener el apoyo de las personas claves para el logro de los objetivos.

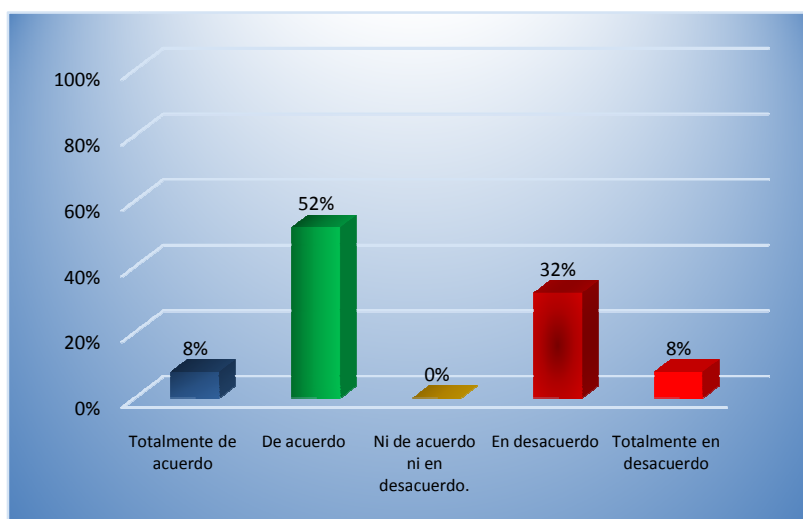
Tabla 17.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano, y el sub indicador: Habilidades de apoyo.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	4	8%
De acuerdo	26	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	16	32%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
Totales	28	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 17. Resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Habilidades de apoyo.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: De acuerdo con las opiniones de las personas incluidas en la muestra, los líderes de la empresa demuestran habilidad para obtener el apoyo de las personas claves para el logro de los objetivos. De esta forma, Bass y Avolio (1997) expresan que, los líderes transformacionales relacionan el trabajo del grupo a valores, ideales, y aspiraciones culturalmente compartidos en la organización, se usan a sí mismos como ejemplos a seguir, y entregan atractivas visiones de los resultados de los esfuerzos de sus seguidores.

En relación con estos resultados y la creación de un ambiente de trabajo idóneo para el colaborador, Mintzberg (2008) comenta que, el área responsable de administrar las relaciones laborales regularmente es la gerencia o la dirección de recursos humanos, su responsabilidad directa es el propiciar las relaciones armoniosas y de cooperación de ambas partes como una estrategia para obtener el máximo de beneficios para las dos partes involucradas. De esta forma, poseer buena moral y actitud en el lugar de trabajo, contribuye a un mayor rendimiento del grupo de trabajo, la cooperación entre ellos, el desarrollo profesional de los buenos trabajadores, y por ende el funcionamiento efectivo de la empresa.

La gestión empresarial, como función administrativa del líder, se encarna en los gerentes, quienes tienen la función de coordinar todos los recursos por medio de la planificación, la organización, la dirección y el control para lograr los objetivos que toda empresa persigue. Estas actividades o funciones del gerente empresarial se encuentran intrínsecamente atadas una a la otra. Esta particularidad es lo que hace en cierta manera que la gestión empresarial sea un sistema integral.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Delegación de responsabilidades.

Ítem 18. Los líderes manifiestan interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.

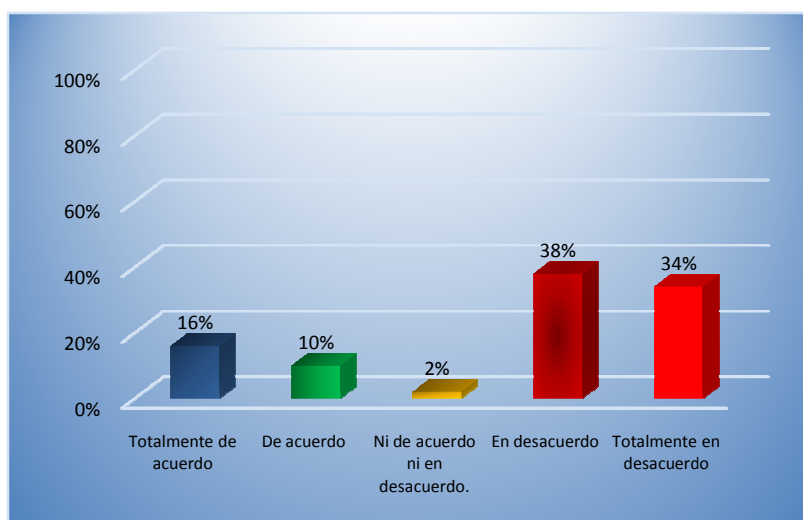
Tabla 18.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano, y el sub indicador: Delegación de responsabilidades.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	8	16%
De acuerdo	5	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	19	38%
Totalmente en desacuerdo	17	34%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 18. Resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Delegación de responsabilidades.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Con relación a esta variable, la mayoría de las personas consultadas consideran que, los líderes manifiestan dificultades en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo. Estos resultados difieren con el hecho de que todo trabajador de una organización con la cual está identificada y desempeñando sus funciones de acuerdo al cargo, confía que sus autoridades le reconocerán su eficiencia y productividad, así se encontrarán a gusto en la entidad y considerará que los empleados son tomados muy en cuenta.

Con respecto a la asignación de tareas, Rafiq y Ahmed (2010) sugieren una mayor involucración de las funciones de recursos humanos y los líderes de departamentos en los temas que tratan del trabajo y la asignación de responsabilidades. Porque además, si el trabajo es considerado el producto para el cliente interno (trabajador), hay que prestar total atención para que sea adecuado, así como hay la preocupación existente con la adecuación del producto hacia el cliente externo (clientes).

Los autores reconocen la importancia del liderazgo, principalmente en lo que se refiere a la calidad de servicios y a la satisfacción del cliente. Asimismo, la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Pero delegar no es siempre una tarea fácil.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Normas de control.

Ítem 19. El líder del área demuestra habilidades en la supervisión de las normas de control que se han establecido para el cumplimiento de los objetivos.

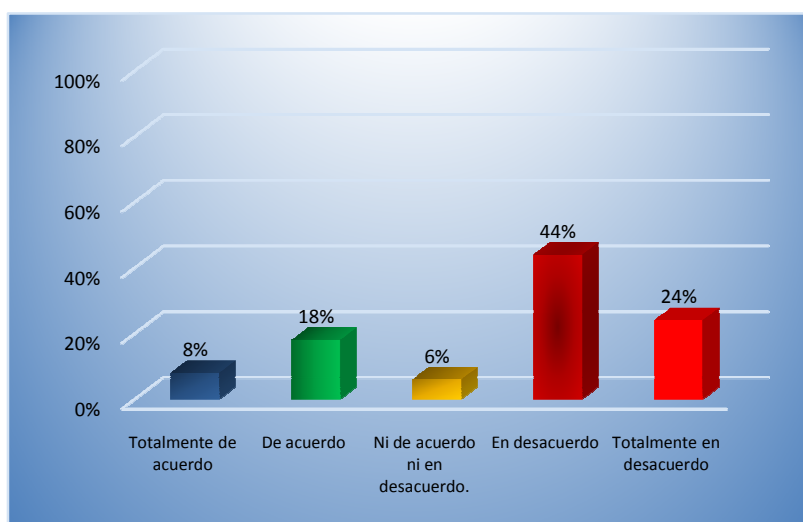
Tabla 19.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano, y el sub indicador: Control.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	4	8%
De acuerdo	9	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	22	44%
Totalmente en desacuerdo	12	24%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 19. Resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Control.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: Con la información obtenida se puede determinar que, la mayoría de las personas incluidas en la muestra opinan que el líder del área no demuestra habilidades en la supervisión de las normas de control que se han establecido para el cumplimiento de los objetivos. Como actividad específica del proceso de control interno, Rafiq y Ahmed (2010), proponen la difusión de objetivos y metas de la organización.

Según el autor, los empleados deben no solo conocer los caminos de la organización, sino también analizarlos y sugerir cambios cuando sea posible. Asimismo, se deben dar a conocer los resultados alcanzados y la situación actual de la organización, ya que representan la información referente al nivel de desarrollo de los sectores y de la organización como un todo. Además, puede estar asociada directamente a un programa de reconocimiento formal y tiene como ventaja el conocimiento de los empleados de la situación real de su organización, que proporciona una cierta seguridad en mantener su cargo en la empresa.

Además, siendo entonces la gerencia el eje decisorio y de funcionamiento organizacional, es aquí donde institucionalmente se encuentran las mayores responsabilidades, asumiendo además que el gerente es quién personifica la cultura organizacional y quién debe permitir el acorde desenvolvimiento de la organización para que alcance sus objetivos (Chiavenato, 2010). Por tales motivos, una gestión empresarial enraizada en la gestión óptima de la energía humana como eje articulador de los demás procesos y sistemas organizacionales, y con visión de liderazgo, sería la manera más idónea para lograr los objetivos empresariales y atender paralelamente las necesidades de desarrollar los talentos y capacidades de personal, mejorando conscientemente la calidad de vida laboral de la organización.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano.

Sub-Indicador: Relación con superiores.

Ítem 20. El líder del área demuestra habilidades en la relación con sus superiores, lo que incide positivamente en el logro de los objetivos.

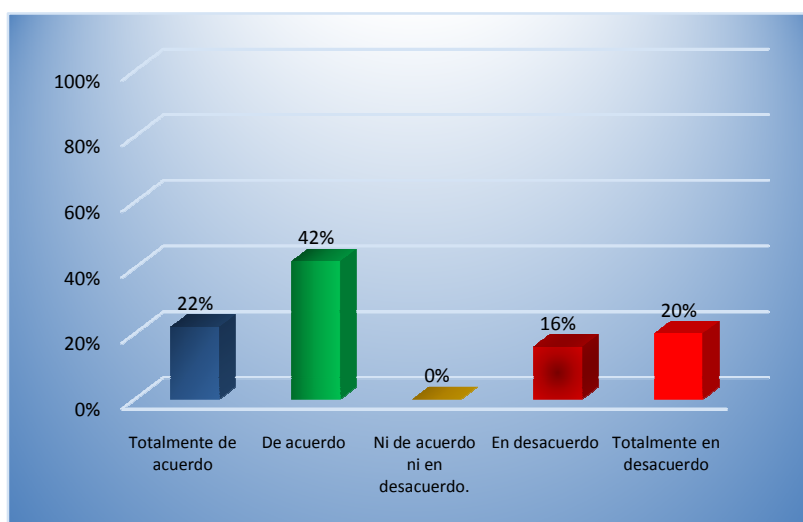
Tabla 20.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano, y el sub indicador: Relación con superiores.

Opciones de respuesta	Valores absolutos	Valores relativos
Totalmente de acuerdo	11	22%
De acuerdo	21	42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	-	-
En desacuerdo	8	16%
Totalmente en desacuerdo	10	20%
Totales	50	100%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico 20. Resultados relacionados con el indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano y el sub indicador: Relación con superiores.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis de resultados: De acuerdo con la opinión de la mayoría de los encuestados, en la actualidad, el líder del área demuestra habilidades en la relación con sus superiores, lo que incide positivamente en el logro de los objetivos. En relación con este aspecto, Rafiq y Ahmed (2010) indican que, un extensivo desarrollo es necesario para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea de frente para los problemas que podrán ser encontrados en los contactos con el cliente, capacitar los empleados para los cambios que podrán ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

Resultados generales de la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo.

Con los cambios acelerados en la sociedad y en los mercados, las organizaciones están siendo obligadas a capacitar día tras día a su capital humano, especialmente aquellos que ocupan posiciones de liderazgo, con nuevos planes estratégicos e intelectuales, que les permitan asumir retos para desarrollar al máximo su capacidad productiva y así alcanzar nuevas habilidades y destrezas, con la intención de generar cambios en las conductas e incrementar los conocimientos que logren, junto con la organización, conseguir metas futuras.

De esta forma, hablar de liderazgo y sobre todo en la participación para el cambio, es un desafío que muchas personas deberían tomar en cuenta, ya que implica mayor responsabilidad en el ambiente social que actualmente vive el mundo. Aunado a esto desde la perspectiva de la responsabilidad social, nos indica un mayor énfasis, pues se debe de analizar en lo que las empresas pueden o no deben de hacer. Los

resultados obtenidos en el instrumento, permiten diagnosticar los siguientes elementos relacionados con el liderazgo que inciden favorablemente en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo:

- a) Los líderes del área manifiestan interés en cooperar con la gerencia de Recursos Humanos en el proceso de admisión del personal.
- b) Asimismo, participan en el proceso de evaluación del personal, elemento que incide positivamente en el proceso de gestión de capital humano.
- c) Los líderes de distintos departamentos se preocupan porque cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización, y demuestra habilidades en la selección de talentos que contribuyan con el éxito colectivo.
- d) La opinión de la mayoría de las personas encuestadas, arroja que en la empresa objeto de estudio, los líderes crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de sus seguidores.
- e) Son capaces de redirigir la organización, utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, lo que es un elemento positivo desde la perspectiva de la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Asimismo, se presentan los elementos relacionados con el liderazgo que inciden negativamente sobre: la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo:

- a) Los líderes de la empresa objeto de estudio manifiestan dificultades para promover el mantenimiento del personal bajo su responsabilidad, ni muestran interés en mejorar el sistema de compensación para el equipo de trabajo.
- b) De igual modo, no están comprometidos en el desarrollo continuo del personal bajo su responsabilidad, elemento que actúa como una debilidad en la administración del personal como parte de proceso de gestión de capital humano.
- c) Estos líderes no son capaces articular las necesidades de los seguidores, lo que puede incidir negativamente sobre su motivación y el desempeño.
- d) Tampoco son capaces de motivar el logro de las metas de grupo. Corresponde entonces a la dirección de las organizaciones sentar las bases para fomentar el trabajo en equipo y para que se convierta en una fortaleza dentro del ambiente laboral.
- e) La mayoría de las personas que conforman la muestra consideran que, los líderes de su área de trabajo no estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, lo que indica una debilidad notable dentro de las características de los líderes de la organización.

En conclusión, el conocimiento en el ejercicio del liderazgo es fundamental a razón de que, a partir del conocimiento de los sistemas y procesos organizacionales, el líder se encuentra en mayor capacidad poder comprenderlos, accediendo así a mejores perspectiva de gestión, mejores soluciones y al aseguramiento del desarrollo organizacional sostenido y con posibilidades de innovación. Asimismo, se hace énfasis sobre la Gestión del Conocimiento como el conjunto de estrategias y herramientas que permiten la mejor utilización del conocimiento para apalancar de forma exitosa la gestión del talento humano en las organizaciones.

En relación con los resultados, hay que reconocer que un líder es indispensable para cualquier organización y un factor determinante en la toma de decisiones, pues de él dependerán muchas de las metas futuras que se establezcan. Como lo señala Mintzberg (2008.64), “Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización”; que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos, pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas.

Desde la perspectiva del liderazgo de la Compañía de Jesús, si se logra entender el rol fundamental de los líderes, se alcanzará la visión de generar un desarrollo sostenible, donde se entiende el papel de la responsabilidad y competencia de cada parte de la organización, tomando en cuenta las necesidades sociales y económicas para el bienestar de las futuras generaciones, así como la responsabilidad social que busca el mejoramiento en la sociedad donde se encuentra establecida la empresa.

Análisis de las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús.

El siguiente instrumento desarrollado, fue una encuesta dirigida al personal de la empresa, que permitió evaluar las características del liderazgo de la entidad en comparación con los postulados del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús. Para la presentación, se cumple con las siguientes etapas del proceso metodológico: se muestra el cuadro de frecuencias con los datos obtenidos en la muestra; se grafican las tendencias obtenidas en cada ítem, y se analizan los resultados. Se muestran los valores absolutos de cada ítem. Es decir, el número de respuestas según el rango determinado, indicando además los valores relativos, o el porcentaje de respuestas dadas por los sujetos; para finalmente proceder a graficar los resultados de cada ítem.

Luego se realiza un análisis de los resultados, para ver la incidencia de éstos sobre la aplicación de lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, para el manejo de sus estrategias de desarrollo respecto a las cuatro dimensiones de liderazgo de la Compañía de Jesús: compromiso por la excelencia; conocimiento de sí mismo, liderazgo a través del ejemplo y desarrollo de talentos.

La muestra de la investigación, estuvo representada por una muestra estratificada de las diferentes áreas de la empresa. Para obtener una valoración cuantitativa de los resultados obtenidos, se le asigna a cada opción de respuesta un valor numérico, tal como se muestra a continuación:

5. Totalmente de acuerdo.
4. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
1. Totalmente en desacuerdo.

Luego, se procede a obtener los promedios ponderados, que consiste en multiplicar el total de cada una de las respuestas por el valor indicado arriba, para luego dividirlo entre el total de elementos que conforman la muestra. De esta forma, se pudo obtener una evaluación cuantitativa por cada indicador incluido en la dimensión de estudio, que permite obtener información para identificar los aspectos positivos y los que requieren mejoras en relación al liderazgo en la unidad de estudio. Los rangos determinados para evaluar los resultados son los siguientes, a partir de la propuesta metodológica de Diez y Romero (2011), quienes presentan una escala referencial de comparación de instrumentos cuantitativos (Ver Cuadro 5):

Cuadro 5.

Referentes comparativos de instrumentos cuantitativos

Escala de Valoración	Significado o categoría	Debilidad/Fortaleza
Entre 1,00 y 2,50	Resultado muy negativo	Debilidad
Entre 2,01 y 3,50	Resultado neutro	Oportunidad de mejora
Entre 3,51 y 5,00	Resultado positivo	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2017), a partir de Diez y Romero (2011).

Dimensión I. Compromiso por la excelencia

Ítem 1. Los líderes del área en la que usted se desempeña comprenden y desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos.

Ítem 2. Los líderes del área en la que usted se desempeña actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

Ítem 3. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran claridad respecto al conocimiento de las prioridades de la organización.

Ítem 4. Los líderes del área en la que usted trabaja dan a conocer al personal las prioridades de la organización.

Ítem 5. Los líderes de su área estimulan a los miembros del equipo formar parte del logro de los objetivos de la organización.

Ítem 6. Los líderes del área en la que usted se desempeña estimulan a los trabajadores a solucionar los problemas.

Ítem 7. Los líderes del área en la que usted se desempeña estimulan a los trabajadores a generar ideas nuevas para mejorar la gestión.

Ítem 8. Los líderes del área en la que usted trabaja consiguen la confianza de los subordinados para el logro de las metas previstas.

Tabla 21.
Resultados vinculados con la Dimensión I. Compromiso por la excelencia.

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Comprensión de valores.	14	23	1	8	4	3,70
Cultura de excelencia.	5	9	-	21	15	2,36
Conocimiento de prioridades.	12	24	-	10	4	3,60
Información de prioridades.	18	25	-	5	2	4,04
Parte del logro colectivo.	14	22	-	9	5	3,62
Solución de problemas.	3	8	-	20	19	2,12
Generación de nuevas ideas.	2	6	-	18	24	1,88
Confianza de los subordinados.	19	20	-	8	3	3,88

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Compromiso por la excelencia”, fueron graficados en un diagrama de radar, para poder apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. Bajo el uso de esta herramienta de análisis estadístico, se pueden apreciar áreas rojas, equivalentes a debilidades, áreas amarillas equivalentes a oportunidades de mejora y áreas de gráfico verde equivalentes a fortalezas. La zona gris representa los promedios de los resultados obtenidos en la tabulación de cada ítem (Ver Gráfico 21).

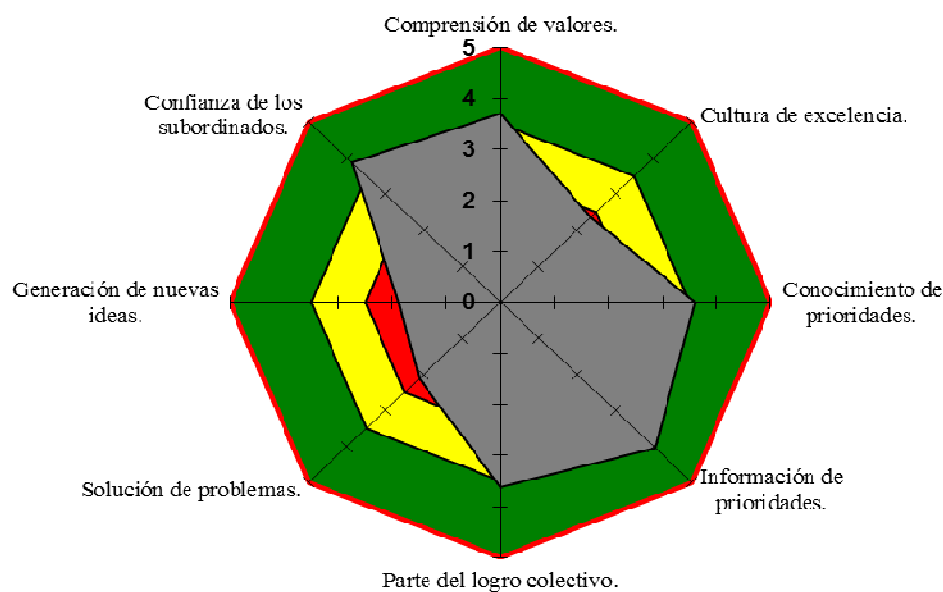


Gráfico 21. Diagrama de radar de los resultados relacionados con las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos. Indicador: Compromiso por la excelencia.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Comprensión de valores: Los resultados muestran que, la mayoría de los consultados consideran que los líderes de la empresa comprenden y desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos de la organización. Desde la perspectiva del Modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús, el líder inspiracional entrega significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

Cultura de excelencia: A partir de la información recolectada, se infiere que los líderes de la empresa no desarrollan entre los trabajadores sentido del orgullo de pertenecer a la organización; esto permite a los seguidores usar tal significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación real. En este sentido, Lowney (2014) indica que, el líder tiene más probabilidades de aparecer cuando los seguidores necesitan significado para sus necesidades y acciones. El autor restringe el liderazgo inspiracional a aquél que emplea cualidades no intelectuales, emocionales, sentimentales e intuitivas en su proceso de influencia sobre el otro.

Conocimiento de prioridades: De acuerdo con las opiniones de las personas incluidas en la muestra, los líderes de la empresa demuestran claridad respecto al conocimiento de las prioridades de la organización. De esta forma, Lowney (2014) expresa que, los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener sus impresiones deseadas en los demás. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por el resto y, por lo tanto, cuánto éxito pueden tener influenciándolos. De esta forma, una imagen más positiva de los líderes es un requerimiento clave para construir un alto grado de confianza en sus colaboradores.

Parte del logro colectivo: Con la información obtenida en este ítem, se infiere que los líderes de la organización estudiada estimulan a los miembros del equipo a formar parte del logro de los objetivos. Al respecto, el Modelo de Liderazgo de la

Compañía de Jesús indica que, un líder inspirador se vale de dos elementos: la animación hacia los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia; y animación de motivos de poder: importante para tareas que necesitan que los subordinados sean persuasivos y algunas veces agresivos en una tarea específica.

Solución de problemas: A partir de la información recolectada, se infiere que los líderes de la empresa no estimulan a los trabajadores a solucionar los problemas. En relación con la gestión de capital humano, Lowney (2014) indica que, los líderes efectivos realizaban varias conductas tendientes a desarrollar y aumentar su conocimiento obtenido de las experiencias tanto exitosas como fallidas, siendo importantes el aprendizaje individual y organizacional.

Generación de nuevas ideas: La información obtenida en este ítem permite inferir que, los líderes de las áreas en las que trabajan las personas consultadas no estimulan a los trabajadores a generar ideas nuevas para mejorar la gestión. Según Lowney (2014), los líderes transformacionales y estimuladores intelectualmente, persuaden a sus seguidores a través de la ruta central del procesamiento de información. Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo han propuesto.

Confianza de los subordinados: La alta tendencia mostrada en los resultados permite determinar que la mayoría de los consultados consideran que, los líderes de la organización consiguen la confianza de los subordinados para el logro de las metas previstas. En relación con este aspecto, Lowney (2014) describe que el líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, en el liderazgo, en la organización y en el propósito, por lo que debe mostrarse seguro, claro, y consecuente en sus mensajes.

Dimensión II. Conocimiento de sí mismo

Ítem 9. Los líderes interactúan con clientes, proveedores y representantes de la sociedad para sensibilizar a la empresa frente a los cambios generados en los grupos de interés.

Ítem 10. Los líderes se implican personalmente para garantizar la mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Ítem 11. Los líderes del área en la que usted se desempeña suelen admitir si ha cometido algún error o si ha hecho algo incorrectamente.

Ítem 12. Los líderes del área aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el despliegue y actualización de las políticas y estrategias.

Ítem 13. Los líderes del área en la que usted se desempeña poseen buenas habilidades para la comunicación.

Ítem 14. Los líderes del área en la que usted se desempeña desarrollan buenas habilidades para la comunicación.

Ítem 15. Los líderes motivan a los trabajadores a reflexionar acerca de cómo pueden mejorar su desempeño.

Tabla 22.
Resultados vinculados con la Dimensión II. Conocimiento de sí mismo.

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Sensibilidad al cambio.	4	5	1	17	23	2,00
Dominio del cargo.	6	7	-	18	19	2,26
Admisión de errores.	-	5	-	15	30	1,54
Excelencia en el logro.	11	3	-	20	16	2,46
Desarrollo de la comunicación.	16	20	3	7	4	3,74
Habilidades de comunicación	14	23	-	10	3	3,70
Auto Reflexión.	3	2	1	24	20	1,88

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Conocimiento de sí mismo”, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. Se concibe como el aspecto de un liderazgo con visión de futuro, con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precise y potencie. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y se les motiva sobre el futuro, así como a creer en sus capacidades. (Ver Gráfico 22).

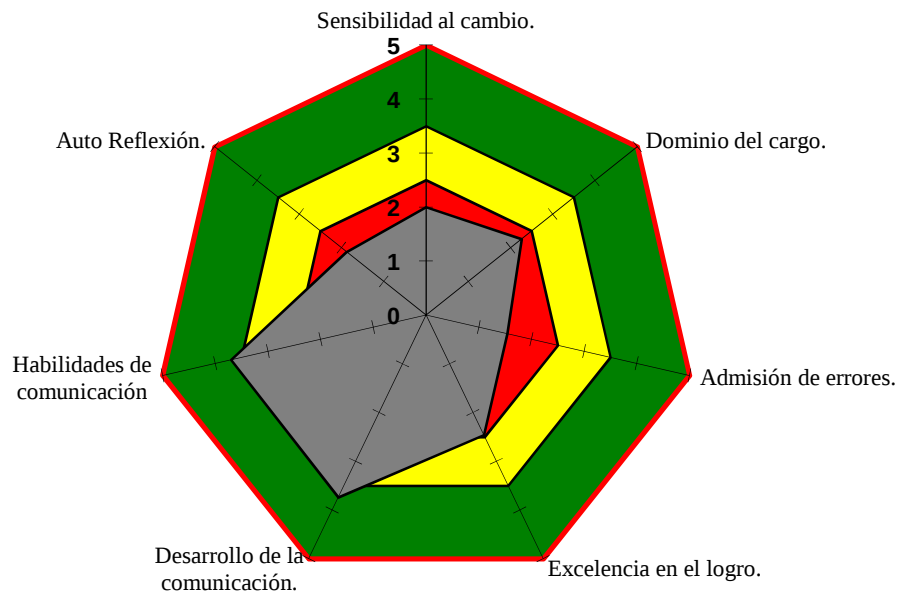


Gráfico 22. Diagrama de radar de los resultados relacionados con las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos. Indicador: Conocimiento de sí mismo.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Sensibilidad al cambio: Los resultados obtenidos en la evaluación de este indicador permiten determinar que los líderes de la empresa no implementan los cambios necesarios en la organización, acordes con el contexto externo. Estos resultados difieren de lo expuesto por Lowney (2014), en el sentido de que los líderes intelectuales son integrativos en su toma de decisiones, tratan de llevar a los seguidores a una síntesis creativa, a través de la generación de varias soluciones alternativas en interacciones informales con los otros y sus problemas comunes.

Dominio del cargo: La información obtenida en este ítem permite inferir que los líderes de las áreas en las que trabajan las personas consultadas, no establecen mecanismos de comunicación adecuados para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de la gestión. Según Lowney (2014), los líderes deben ser hábiles para formular estrategias basadas en las contingencias de las amenazas y oportunidades de la organización, sus recursos y los intereses de sus miembros, formulando y evaluando apropiadamente respuestas organizacionales, y arreglando su implementación en operaciones políticas.

Admisión de errores: A través de la información obtenida se puede inferir que, la mayoría del personal encuestado opina que los líderes no suelen admitir si ha cometido algún error o si ha hecho algo mal, lo que no coincide con las características de un líder intelectualmente motivador. De acuerdo con el modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús, el líder contribuye a la cultura de su organización, en términos de normas y valores compartidos; y a la creación de conciencia en los seguidores sobre las nuevas direcciones que deben ser tomadas en la organización, en base a ideas sistematizadas.

Excelencia en el logro: La tendencia mostrada en los resultados permite determinar que la mayoría de los consultados consideran que, los líderes de las áreas en las que trabajan no aseguran que se desarrolle e implemente un proceso que permitan el desarrollo, despliegue y actualización de las políticas y estrategias de la

organización. De acuerdo con el modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús, la visión permite simplificar materias organizacionales complejas en unos cuantos puntos centrales, y entrega una guía para el desarrollo de estrategias, la toma de decisiones y la conducta al interior de la organización, y de ésta con el ambiente.

Desarrollo de la comunicación: La información obtenida en este ítem permite inferir que, los líderes de las áreas en las que trabajan las personas consultadas desarrollan buenas habilidades para la comunicación. En relación con este aspecto, Lowney (2014) describe que, los líderes inspiracionales ayudan a crear una visión compartida con sus seguidores sobre el estado organizacional que se desea en el futuro, mostrándoles cómo alcanzarlo, y concluye que el compromiso con la visión se encuentra estrechamente relacionado con el alto grado de confianza que tienen los colaboradores hacia el líder.

Habilidades de comunicación: La tendencia mostrada en los resultados, permite determinar que la mayoría de los consultados considera que, los líderes de las áreas en las que trabajan poseen y desarrollan buenas habilidades para la comunicación. Para ser eficiente en la actuación frente a la gestión de capital humano, Lowney (2014) indica que, el líder debe entender y detallar los elementos clave de la visión a largo plazo, y considerar los efectos de ampliación de su desarrollo futuro. Debe comunicarla claramente a sus seguidores, concretizándola, y haciendo posible el compromiso de éstos frente a los planes sobre el futuro deseado de la empresa.

Auto Reflexión: La tendencia mostrada en los resultados permite determinar que, la mayoría de los consultados considera que los líderes de las áreas en las que trabajan no motivan a los trabajadores a reflexionar acerca de cómo pueden mejorar su desempeño. La estimulación intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas, impulsándolos a reformular los problemas a solucionar. Para conseguirlo, los líderes ayudan a sus seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y deben crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.

Dimensión III. Liderazgo a través del ejemplo

Ítem 16. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran capacidad de transmitir confianza al equipo.

Ítem 17. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran capacidad de entusiasmar al equipo.

Ítem 18. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran capacidad de transmitir respeto al equipo.

Ítem 19. Los líderes se comportan en forma honesta frente a todas las situaciones que ocurren en el trabajo.

Ítem 20. Los líderes de su área son coherentes entre las cosas que dicen y las que hacen.

Ítem 21. Los líderes del área en la que usted trabaja tienen un sentido de autoridad con la que usted está de acuerdo.

Ítem 22. Los líderes de su área desarrollan un fuerte sentido de lealtad y compromiso hacia la organización.

Ítem 23. Los líderes del área en la que usted trabaja contemplan los diferentes puntos de vista de los demás, como algo positivo que sirve para mejorar la organización.

Tabla 23.
Resultados vinculados con la Dimensión III. Liderazgo a través del ejemplo.

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Autoconfianza.	16	23	-	7	4	3,69
Entusiasmo.	4	8	-	17	21	2,20
Respeto.	11	14	2	10	13	3,00
Honestidad.	17	18	4	7	4	3,74
Coherencia.	21	18	-	7	4	3,90
Sentido de autoridad.	17	24	-	5	4	3,90
Lealtad y compromiso.	13	21	-	10	6	3,50
Puntos de vista.	4	7	-	22	17	2,18

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Liderazgo a través del ejemplo”, fueron graficados en un diagrama de radar, para lograr apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. Se concibe como los elementos que permiten medir el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y sus necesidades. El líder muestra empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y propone desafíos a los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebrar la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas. (Ver Gráfico 23).

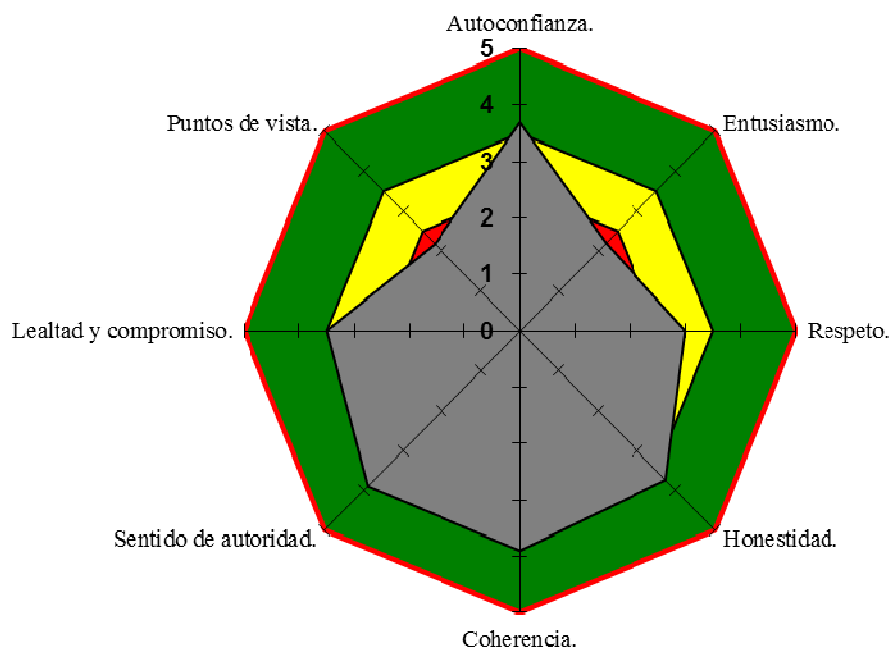


Gráfico 23. Diagrama de radar de los resultados relacionados con las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos. Indicador: Liderazgo a través del ejemplo.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Autoconfianza: La alta tendencia mostrada en los resultados permite determinar que la mayoría de los consultados consideran que los líderes de la organización logran la confianza de sus subordinados para el logro de las metas previstas. Según Lowney (2014), los líderes transformacionales se orientan hacia el crecimiento, adaptación, aprendizaje, metas cognitivas, variedad y creatividad. Su estilo de decisión es flexible, y utilizan una mínima cantidad de información para llegar a una conclusión, aunque constantemente recogen información adicional y generan nuevas soluciones según sea necesario.

Entusiasmo: Los resultados muestran que la mayoría de los consultados consideran que los líderes de la empresa no demuestran capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto en el equipo. Esto es una actitud que va en sentido contrario del modelo de líder carismático de Lowney (2014), quienes generalmente tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.

Respeto: Con la información obtenida en este ítem, se infiere que los líderes de la organización estudiada demuestran capacidad de transmitir respeto al equipo. De esta manera, el Modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús indica que, el líder individualmente considerado ve el desarrollo de sus seguidores como su deber personal, siendo capaz de ofrecerles tareas desafiantes y aumentar sus responsabilidades en actividades que le permitan explorar la compatibilidad entre metas organizacionales a largo plazo, metas personales y valores de respeto fuertemente sostenidos.

Honestidad: De acuerdo con las opiniones de las personas incluidas en la muestra, los líderes de la empresa objeto de estudio se comportan en forma honesta frente a todas las situaciones que ocurren en el lugar de trabajo, aspecto que agregan a

las características del líder carismático, de acuerdo con los postulados del Liderazgo Transformacional, en su gran participación en cada tarea, la realización de auto-sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida.

Coherencia: A partir de la información recolectada, se infiere que los líderes de la empresa objeto de estudio son coherentes entre las cosas que dicen y las que hacen, lo que coincide con las características del líder carismático. De acuerdo con Lowney (2014), estos tipos de líderes conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento, a través de palabras y acciones coherentes y persuasivas.

Sentido de autoridad: Con la información obtenida en este ítem, se infiere que los líderes de la organización estudiada tienen un sentido de autoridad con la que sus subordinados están de acuerdo. De esta forma, utilizando habilidades relacionadas con la influencia idealizada, permite (al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo) empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva. Los líderes carismáticos, al poseer confianza y convicción en su propia competencia, en sus creencias e ideales, y una fuerte necesidad de poder, se encuentran altamente motivados para influenciar a sus seguidores.

Lealtad y compromiso: La alta tendencia mostrada en los resultados, permite determinar que la mayoría de los consultados consideran que los líderes de la empresa desarrollan un fuerte sentido de lealtad y compromiso hacia la organización. De acuerdo con Lowney (2014), los líderes carismáticos tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente. Asimismo, el líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus

seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización.

Puntos de vista: A través de la información obtenida, se puede inferir que la mayoría del personal encuestado opina que los líderes no contemplan los diferentes puntos de vista y las ideas de los demás, lo que no coincide con las características de un líder intelectualmente motivador. De acuerdo con el modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús, estos líderes tienden a tener una gran motivación al logro, y enfatizan la habilidad, la eficacia y la independencia para alcanzar las metas. Utilizan además la lógica y la razón para tratar con los problemas del grupo u organización.

Dimensión IV. Desarrollo de talentos.

Ítem 24. Los líderes del área en la que usted trabaja suelen apoyar las propuestas que usted hace frecuentemente.

Ítem 25. Los líderes del área en la que usted trabaja suelen apoyar lo que usted hace frecuentemente.

Ítem 26. Los líderes están dispuestos a apoyarlo cuando lleva a cabo tareas importantes en su trabajo.

Ítem 27. Los líderes de su área le demuestran empatía comprendiendo sus expectativas y necesidades y manifestando interés por ellas.

Ítem 28. Los líderes de su área consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo.

Ítem 29. Los líderes del área en la que usted trabaja conocen los aspectos fuertes y débiles de cada subordinado.

Ítem 30. Los líderes de su área tratan de dar valor a las ideas o acciones del personal, procurando no acaparar el éxito en todos los resultados.

Tabla 24.

Resultados vinculados con la Dimensión IV. Desarrollo de talentos.

Elementos a evaluar	Frecuencia de resultados					Promedio
	TDA	DA	NAND	ED	TED	
Apoyo de propuestas.	-	6	-	20	24	1,79
Apoyo en las labores.	5	8	-	14	23	2,16
Apoyo en situaciones importantes.	4	7	-	22	17	2,18
Empatía.	-	4	-	15	31	1,54
Desarrollo de potencialidades.	5	9	-	16	20	2,26
Conocimiento del personal.	15	22	2	7	4	3,74
Valoración Individual.	3	8	-	20	19	2,12

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los ítems relacionados con la dimensión “Desarrollo de talentos”, fueron graficados en un diagrama de radar para apreciar en forma conjunta el comportamiento de los indicadores incluidos en la dimensión. Se concibe como una motivación inspiradora el grado en que el líder articula una visión que sea atractivo y estimulante para sus seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunican optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano (Ver Gráfico 24).

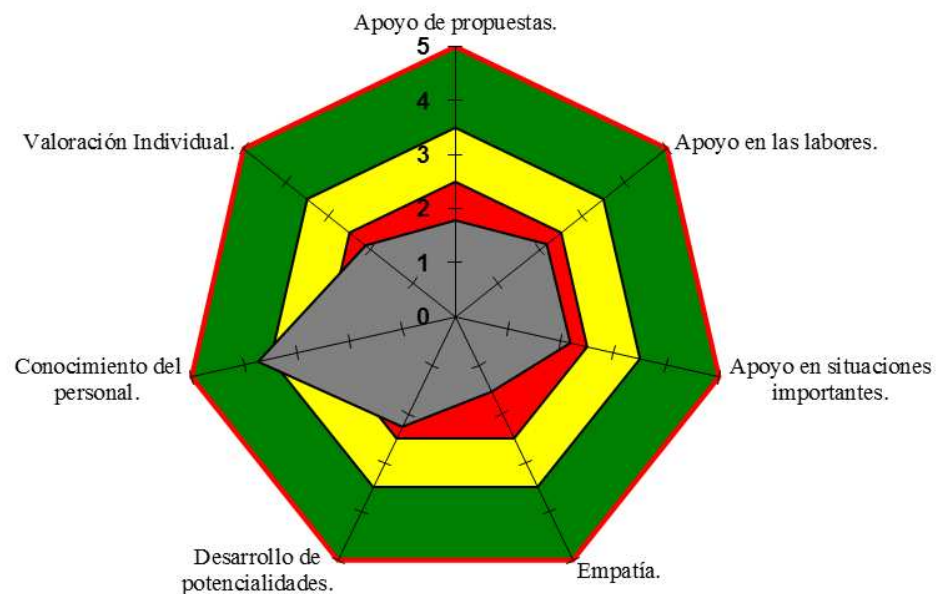


Gráfico 24. Diagrama de radar de los resultados relacionados con las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos. Indicador: Desarrollo de talentos.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Apoyo de propuestas: La información obtenida en este ítem permite inferir que en la actualidad que, los líderes de las áreas en las que trabajan las personas consultadas no consideran las propuestas y lo que el personal hace frecuentemente, lo que contraría las características de consideración individual en el Modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús analizado por Lowney (2014). Según el autor, el líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales.

Apoyo en situaciones importantes: A través de la información obtenida, se puede inferir que la mayoría del personal encuestado opina que los líderes no están dispuestos a apoyarlos cuando llevan a cabo cosas importantes en su trabajo. En este sentido, los líderes individualmente considerados tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa y efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir a través de preguntas llegar a generar alternativas propias.

Empatía: Los datos obtenidos permiten apreciar que las personas consultadas consideran que, los líderes del área en la que trabajan no demuestran empatía, por lo que no comprenden sus expectativas y necesidades ni manifiestan interés por ellas, lo que contradice el modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús en lo referente a la consideración individual, según la cual, el líder ve al individuo como persona más bien que como empleado; recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.

Desarrollo de potencialidades: La tendencia mostrada en los resultados permite determinar que la mayoría de los consultados considera que los líderes de las áreas en

las que trabajan no consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo. Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, Lowney (2014) indica que, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros de grupo. Asimismo, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de forma de llevar a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización.

Conocimiento del personal: La tendencia mostrada en los resultados permite determinar que, la mayoría de los consultados considera que los líderes de las áreas en las que trabajan conocen los aspectos fuertes y débiles de cada subordinado. Es un aspecto favorable para el liderazgo, ya que según Lowney (2014), los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente. Se orienta hacia el desarrollo de sus seguidores, evaluando el potencial de éstos en cuanto al trabajo que desempeñan y las posiciones futuras de mayor responsabilidad que pueden llegar a ocupar.

Valoración Individual: Los resultados obtenidos en la evaluación de este indicador, permiten determinar que los líderes de la empresa no se esfuerzan en dar valor a sus ideas o acciones, procurando no acaparar el éxito en todos los resultados. En este sentido, el modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús indica que la comunicación informal de doble vía, permite al líder acceder a información oportuna y cotidiana, que puede servir de importante base para la toma de decisiones organizacionales. Además mejora el entendimiento recíproco entre superior y subordinado.

Análisis general de las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús

Investigaciones recientes están validando algunos aspectos de las técnicas jesuíticas; por ejemplo, el vínculo entre el conocimiento de sí mismo y el liderazgo. De acuerdo con Lowney (2014), Loyola y sus colegas estaban convencidos de que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes estimulantes, de carga positiva (hasta aquí muy bien), de manera que exhortaba a sus dirigentes a crear ambientes "más de amor que de temor".

En otros términos, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que: entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión del mundo; innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante; trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas. Además, los jesuitas formaban a todos los novicios para dirigir, convencidos de que todo liderazgo empieza por saber uno dirigirse a sí mismo. Esta fórmula de los cuatro pilares sigue siendo hoy base de la formación de un líder jesuita, y es una fórmula que puede preparar líderes en todos los campos de la vida y el trabajo. Del análisis de los resultados obtenido se extraen las características del líder, de acuerdo con los principios de la Compañía de Jesús:

- a) Trazar el rumbo: exponer una visión del futuro (a veces un futuro lejano) y las estrategias para producir los cambios necesarios para realizar dicha visión.
- b) Alinear a las personas, cuya cooperación requiere: comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.

- c) Motivar e inspirar: infundir vigor a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio, y satisfacer así necesidades humanas básicas que a menudo permanecen insatisfechas.
- d) En gran parte como resultado de estas tres primeras funciones, producir cambios, muchas veces dramáticos.

Estos cuatro principios no salieron de un libro de reglas ni de un manual de instrucciones. Es seguro que ninguno de los primeros jesuitas, ni nadie en el siglo XVI, usó la palabra liderazgo como es entendida en la actualidad. Tampoco hablaban explícitamente de conocimiento de sí mismos, ni de ingenio, amor y heroísmo como cuatro principios que guiaran a su comunidad. Pero esos principios de liderazgo aparecen hoy cuando se examinan sus palabras y acciones en busca de los temas que los animaron en sus grandes éxitos. En el caso de los primeros jesuitas, la búsqueda resulta fructífera: esos cuatro principios infiltraban su trabajo y sus realizaciones, resaltaban en sus escritos y dominaban su bien pensado plan de entrenamiento. Eran la guía para todo jesuita y constituían la base de la cultura jesuítica corporativa.

En otras palabras, el líder determina adónde se debe orientar el trabajador, indica el camino acertado, convence de que es preciso ir allá y conduce a través de los obstáculos que separan la realidad actual de la misión y visión planteada por la organización. Sobre esta convicción construyeron su compañía. Aspiraban a poner el esfuerzo total del equipo al servicio de algo que era más grande que cualquier individuo, a pesar de que el compromiso del equipo dependía del compromiso individual. Cada novicio pasaba primero por el proceso de dar forma personalmente a las metas del equipo y apropiarse de ellas, de provocar sus propios "grandes deseos" y motivarse a sí mismo.

Siglos después, los estudios académicos al fin se están poniendo al día con la visión de Loyola y están validando su insistencia en el conocimiento de sí mismo. Aun cuando muchos ejecutivos ascienden por la jerarquía en virtud de su destreza técnica, su inteligencia natural o por pura ambición, por sí solas estas características rara vez dan por resultado un liderazgo sobresaliente a largo plazo. La investigación moderna sugiere que el cociente intelectual y las habilidades técnicas son mucho menos importantes para un liderazgo de éxito, que un maduro conocimiento de sí mismo. En otros términos, la dura experiencia indica que el factor crítico está en las destrezas ideales que implica el conocimiento de sí mismo.

Del mismo modo, el resultado principal de los elementos asociados al estudio de campo realizado, es que la competencia gerencial más eficaz de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, es el conocimiento de sí mismo: una persona que entiende y valora lo que quiere, que se basa en determinados principios y se enfrenta al mundo con una visión coherente. La conducta del líder se desarrolla de manera natural una vez que se hayan asentado esos cimientos. Si estos no se han asentado, la simple técnica no los reemplaza. Por ello, la mayor fortaleza del líder es su visión personal, la que comunica por el ejemplo en su vida diaria.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS A LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO BASADO EN EL MODELO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

Presentación de la Propuesta

Una vez definida y tipificada las características del líder de acuerdo con el modelo de la Compañía de Jesús, se pueden definir entonces los lineamientos de desarrollo integral para el liderazgo, entendido como el conjunto de competencias, que integra los comportamientos interrelacionados que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. De esta forma, se puede decir que un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

La propuesta consiste en proponer lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, que permita a esta organización adquirir los valores y herramientas significativas para lograr ser competitivas. En particular, resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gerencia media, para que dichas herramientas se actualicen y produzcan resultados verdaderamente positivos, para lo cual se hace necesario aplicar procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos

debidamente, lo que requiere un impulso innovador y una voluntad cierta de invertir en capital humano.

De esta forma, se puede decir que la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual de las organizaciones, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo de formación gerencial se espera cumplir este objetivo dentro de la Gerencia, entendiendo las fortalezas y debilidades de los trabajadores, sus valores y visión del mundo; para innovar confiadamente y proveer herramientas para adaptarse a un mundo cambiante; trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

Del mismo modo, se propone lograr la verdadera consolidación del liderazgo en la empresa objeto de estudio, que no depende solamente de que existan gerentes competentes, sino que será necesario elegirlos mediante mecanismos que evalúen competencias, y no simplemente lealtades políticas o personales, así como facilitarles un ámbito de delegación o discrecionalidad directiva en el que puedan crear valor, construir un adecuado conjunto de herramientas de control basado en resultados, y poner en práctica un sistemas de incentivos capaces de estimular y motivar el ejercicio del liderazgo sobre su equipo.

Misión de la Propuesta

El modelo desarrollado pretende brindar una propuesta metodológica mediante un enfoque cualitativo, que permita promover el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales en los niveles medios para alcanzar nuevos estándares de calidad y competitividad en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Visión de la Propuesta

El modelo propuesto servirá para la creación de estrategias gerenciales del nivel medio que permitan a la organización complementar las políticas aplicadas a niveles de perfiles de carrera como primer eslabón, logrado a través de la aplicación de lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, para lograr las condiciones necesarias en la búsqueda de la capacidad de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno.

Beneficiarios

En cuanto a las ventajas para el personal gerencial, en primer lugar está el reconocimiento de las competencias y habilidades adquiridas durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su experiencia y formación académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de capacitación gerencial, apuntan a entrenar y formar al personal con igual o mayor valor de los títulos académicos, desechando los antiguos conceptos de educación de primera y educación de segunda categoría.

Por otro lado, en lo que se refiere al sistema organizacional, un trabajador en posición gerencial que comprenda verdaderamente lo que se espera de él, demuestra ser más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un cargo y no se le direcciona en las funciones que realmente son de importancia para la organización. En el primer caso, los planes de capacitación en los que participará, estarán mucho más enfocados al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones periódicas que se le realicen, tendrán más relevancia en cuanto a su rol y aportes a los objetivos de la organización.

Asimismo, el trabajador que pertenece a una organización con tales valores, y posea un calificado sistema de formación gerencial, gozará del privilegio de ser catalogado como modelo a seguir con el solo hecho de haberse formado de acuerdo a sus principios. Se espera entonces, que un proceso formativo desarrolle competencias y habilidades de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales y sean aplicados en diferentes contextos. En este sentido, la formación y certificación de habilidades gerenciales incrementa las posibilidades de oferta y posicionamiento laboral.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Definir las fases de aplicación de un modelo de formación para el desarrollo integral para los líderes en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Elaborar un plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Estudio de Factibilidad

En el estudio de factibilidad del proyecto, se hace mención de los recursos de tipo humanos, materiales, técnicos y financieros con los que se disponen o se necesitan para el cumplimiento de los objetivos tácticos planteados en la propuesta estratégica, además de la operatividad de dichos recursos. Este estudio de factibilidad es una característica especial de las investigaciones enmarcadas bajo la modalidad de proyectos factibles o especiales, tomando en cuenta que con estos se busca dar soluciones viables a problemas que responden a necesidades organizacionales, sociales y culturales.

Operacional

La propuesta del modelo de lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, se considera factible desde el punto de vista operacional y técnico, ya que por una parte, propone mejoras en el uso actual de los recursos humanos en posiciones de liderazgo de la empresa. Además, existe la disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades y el interés en desarrollar las herramientas necesarias.

Además, el personal directivo y de Recursos Humanos de las empresas disponen de los conocimientos y habilidades en el manejo de formación de personal para el desarrollo e implantación del proyecto, tal como fue evidenciado en el

instrumento de recolección de datos. Los recursos adicionales necesarios para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 25, especificando que los recursos indicados son por empresa.

De ésta forma, cuando los pasos del modelo estén documentados y ejecutados, se llegará al nivel de la innovación, ya que con todo este proceso se habrán identificado brechas, minimizado errores y desperdicios. Para ello, se propone establecer grupos de expertos o grupos de trabajo donde se generen ideas sobre el mejoramiento de los procesos y el servicio, donde se investigue sobre tendencias y prácticas en otras empresas de la misma línea y establecer así precedentes para mejorar la forma de realizar las tareas dentro de la Gerencia, con participación activa de los líderes y alineados a la cultura organizacional.

Tabla 25.

Factibilidad Operativa de la Propuesta

Descripción	Cantidad
Programa Microsoft Project © para el seguimiento y control de la propuesta. cronogramas de trabajo	1
Material de papelería (papel, bolígrafos, libretas, carpetas, marcadores)	-
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	1

Fuente: Elaboración propia (2017).

Económica y Financiera

Una de las misiones de esta investigación es probar que el modelo propuesto de desarrollo de liderazgo genera un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en el área sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de los empleados. Por ello, al evaluar los recursos disponibles en la empresa, se puede garantizar la factibilidad económica

y financiera del plan de mejoras, ya que no se requiere realizar una mayor inversión inicial para implementar las mejoras, pues las actividades incluidas responden más a un replanteamiento del funcionamiento actual de la empresa que a un plan de inversión para generar cambios. Sin embargo, los recursos monetarios estimados que la empresa necesita para el desarrollo del proyecto aparecen reflejados en la Tabla 26.

Tabla 26.

Factibilidad Económica de la Propuesta (estimado).

Cargo	Costo en Bs.
Compra de Programa Microsoft Project ©	450.000,00
Material de papelería y consumibles	410.000,00
Entrenamiento al personal (certificados y refrigerios) en taller interno de dieciséis horas dictado por el Gerente de Recursos Humanos	840.000,00
Pizarra acrílica para dinámica de reuniones	190.000,00
Total	1.890.000,00

Fuente: Elaboración propia (2017).

Recursos Humanos

La propuesta es factible desde el punto de vista operativo, si se considera que en la empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, existe el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y asimismo, existen consultores externos dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o plan de formación gerencial desarrollado. Además, se cuenta con el apoyo de la gerencia de Recursos Humanos, así como los directivos de las empresas para llevar a cabo la propuesta, ya que ninguna persona va a poner todo su entusiasmo en algo que a la dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a realizar algún cambio, si éste no está respaldado por la cúpula de la organización.

Uno de los aspectos esenciales de esta investigación, es implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados del área, ya que para estos, según las evidencias arrojadas por las encuestas, es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización, es que la dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

Desarrollo de las estrategias propuestas

Fase 1. Identificación de las competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Hay que reconocer, que el trabajo diario de los gerentes y las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo se convierten en un aprendizaje continuo, en una experiencia enriquecedora. Sin embargo, la formación profesional es mucho más que eso. El gerente debe intercambiar conocimientos e ideas con sus empleados, debe establecer un esquema de continua comunicación y colaboración con los individuos que lo rodean.

En cuanto a los beneficios para los líderes de la empresa, en primer lugar está el reconocimiento de las competencias y habilidades adquiridas durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su formación y experiencia académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de formación profesional apuntan a brindarle a la capacitación y entrenamiento el mismo valor de los títulos académicos, desechando el antiguo concepto de educación de primera y educación de segunda categoría.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que comprenda lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un cargo y no se le direcciona en las funciones realmente importantes de la organización. En el primer caso, los planes de capacitación en los que participará, estarán mucho más enfocados al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se le realicen periódicamente, tendrán más relevancia en cuanto a su rol y aportes a los objetivos de la organización.

Asimismo, el trabajador que pertenece a una organización que tenga un buen sistema de formación profesional, gozará del privilegio de ser catalogado como un modelo a seguir. Se espera entonces, que un proceso formativo desarrolle las competencias y habilidades de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales y en diferentes contextos. En este sentido, la formación y certificación de habilidades gerenciales incrementa las posibilidades de oferta y posicionamiento laboral.

Por ello, un modelo de formación profesional es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar el conocimiento existente en las organizaciones, es por éste motivo que los líderes de la Gerencia deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos. Las competencias gerenciales que serán consideradas por su alta incidencia en la gestión administrativa, y en los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, son descritas en el cuadro 6.

Cuadro 6
Competencias profesionales consideradas en las estrategias

Competenciales Gerenciales	Dimensiones
Comunicación	- Formal. - Informal. - Habilidades de negociación.
Planeación y Administración	- Recopilación, análisis de información y resolución de problemas. - Planeación y organización de proyectos. - Administración del tiempo. - Presupuestos y administración financiera.
Trabajo en Equipo	- Planeación de equipos. - Creación de un entorno de apoyo. - Manejo de las dinámicas de grupo.
Estrategias	- Comprender la organización. - Herramientas de planeación estratégica. - Adaptación de acciones estratégicas al ámbito comercial.
Manejo de Personal	- Integridad y comportamiento ético - Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal - Conocimiento de sí mismo y del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Sub-Actividad 1. Descripción de las competencias profesionales identificadas para las estrategias de desarrollo integral para el personal.

Competencia 1. Comunicación. Debido a que es la administración el área que conduce a que otras personas realicen sus labores, la competencia en la comunicación es la capacidad de transmitir e intercambiar información para entenderse con los demás, lo cual resulta esencial para el desempeño eficaz. La comunicación es un acto de transmisión de premisas decisivas, y que además también permite transmitir ideas, sentimientos o valores, entre individuos y grupos, y comprende tres dimensiones: (Ver Cuadro 7).

Cuadro 7.

Dimensiones de la comunicación incluidas en el plan de competencias profesionales.

Dimensión	Descripción	Elementos
Comunicación Formal	La comunicación es formal cuando se relaciona con la organización, donde se han elaborado canales formales para que la organización esté funcionando.	- Comunicación escrita (memorándums y cartas). - Actas e informes. - Manuales. - Procedimientos. - Documentos o expedientes.
Comunicación Informal	Flujo de información que expresa la tendencia humana a establecer relaciones sociales que propicien una comunicación más práctica, protejan al individuo del anonimato y le permitan desarrollar percepciones sobre su rol y el de su equipo.	- Comunicación cara a cara - Boletines empresariales. - Anuncios sobre la responsabilidad social de la empresa. - Citaciones por desempeño sobresaliente

Cuadro 7.

Dimensiones de la comunicación incluidas en el plan de competencias profesionales (Cont.).

Dimensión	Descripción	Elementos
Habilidades de Negociación	Esta dimensión exige algunas habilidades que conforman la competencia en esta dimensión, como son entre otras, voluntad o búsqueda de acuerdo, pues la negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias.	- Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos. - Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso. - Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos, ampliando el objeto inicial de la negociación.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Competencia 2. Planeación y Administración: Cuando se habla de las principales funciones de un personal altamente calificado, es inevitable vincularlo a funciones de planeación y de administración, pues se puede hablar de estos dos aspectos como competencias que se deben conocer de forma eficiente. La planeación consiste en identificar el curso concreto de las acciones que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarla, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Con la planeación el gerente se aventaja a través de los siguientes aspectos que dimensionan estas competencias, las cuales se detallan en el Cuadro 8:

Cuadro 8.

Habilidades a desarrollar en las Competencias de Planeación y Administración.

Habilidades a desarrollar
1. Contribuir al logro de las actividades en forma ordenada y con un propósito. 2. Señalar la necesidad de cambios futuros, pues ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar los nuevos campos futuros para una posible participación en ellos, capacitando al gerente se tenderá a dejar que las cosas sigan su curso y a ver las cosas como podrían ser. 3. Responder a preguntas hipotéticas, esto permite al gerente ver entre una complejidad de variables que afecten a la acción que decide emprender. 4. Proporcionar una base para el control, paralelo a la planeación está el control, el cual se ejecuta para verificar que la planeación esté produciendo los resultados que se buscan. 5. Fomenta el logro, el hecho de poner los pensamientos por escrito y formular un plan le proporcional al planeador la orientación y el impulso para el logro. 6. Obliga a la visualización de un todo, la forma de abarcar un todo es valiosa pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia y a obtener una comprensión más plena de cada actividad, así como a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus actuaciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Competencia 3. Trabajo en equipo. Muchas de las organizaciones modernas actualmente se valen del trabajo en equipo para elevar su calidad, productividad y lograr el cumplimiento eficaz de sus metas, ya que en equipo se logran mejores resultados cuando los trabajos a realizar requieren de varias habilidades y experiencias. La idea entonces, es aprovechar el talento humano, partiendo de la

creación de equipos flexibles que puedan responder rápidamente ante los cambios del entorno. (Ver Cuadro 9).

Cuadro 9.

Dimensiones del trabajo en equipo en las competencias gerenciales.

Dimensión	Descripción	Elementos
Planeación de equipos.	Esta consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal necesario para el logro de estas labores	- Formulación de objetivos que motiven al equipo a su cumplimiento. - Creación de metas de desempeño medibles. - Escogencia adecuada los empleados que formarán el equipo. - Definir las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.
Creación de un entorno de apoyo.	Es necesario para que el equipo pueda lograr el desempeño esperado, donde todos los integrantes deben tener las competencias necesarias para crear ese ambiente de respaldo. Crear este entorno significa preparar, asesorar y supervisar a los integrantes del equipo para mejorar su desempeño en el corto plazo y prepararlos para los próximos desafíos.	- Generar un ambiente de apoyo, en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo eficaz en equipo. - Ayudar al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos. - Actuar como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cuadro 9.**Dimensiones del trabajo en equipo en las competencias gerenciales (Cont.).**

Dimensión	Descripción	Elementos
Manejo de las dinámicas de grupo.	Esta dinámica de equipo es la suma de intereses de sus integrantes que puede ser activada a través de estímulos y motivaciones para lograr mayor armonía y acercamiento en el equipo.	- Conocer las fortalezas y puntos frágiles de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto. - Hacer públicos los conflictos y discrepancias, como estrategias para mejorar el desempeño. - Reconocimiento a los logros individuales y grupales.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Competencia 4. Estrategias. Para el logro del entendimiento de la misión de los valores generales de la organización, el gerente debe asegurarse que las acciones propias y de quienes dirige estén alineadas, lo cual exige entender a la institución, lo que significa conocer el sector en que se trabaja, el momento en que los cambios generen amenazas y oportunidades significativas, así como también mantenerse informado sobre las acciones de otras instituciones, o direcciones competidoras o iguales y de los socios estratégicos.

Competencia 5. Competencia en el manejo personal. Bajo el análisis detallado de las funciones del personal, especialmente el gerencial, es imprescindible que este contemple normas personales claras, bases para mantener el sentido de integridad y la conducta ética. Esto significa, tener la disposición de aceptar los errores, y de aceptar la responsabilidad por las acciones propias. De esta forma, el gerente exige, buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr los objetivos, para ello, es necesario el trabajo duro y constante a fin de que las tareas se concreten. Perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Finalmente, para el logro de todas las competencias anteriores, supone que el gerente debe emplear sus fortalezas para obtener ventajas y buscar mejorar o compensar los puntos débiles, analizar, aprender de las experiencias laborales y de la vida, para lo cual se elabora la siguiente etapa de la propuesta.

Sub – Actividad 2. Fases de aplicación del proceso de desarrollo de competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Para la aplicación práctica de las estrategias, se definieron cuatro fases: captura, socialización, exteriorización y asociación, a partir del modelo de aplicación del liderazgo según Alvarado (2008), (Ver Cuadro 10):

Cuadro 10.

Fases de Aplicación de las estrategias relacionadas con la formación para el desarrollo de competencias gerenciales.

Fase	Descripción	Actividades
Interiorización o captura	Esta fase consistirá en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la Gerencia, con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.	- Conocer el proceso de formación profesional. - Documentar el proceso. - Conocer la gestión del empleado con respecto al proceso. - Identificar las buenas prácticas. - Clasificar la información recopilada.
Socialización	En esta fase se profundizará en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento.	- Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información. - Capacitación en liderazgo y competencias - Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado.
Exteriorización	En esta fase, el conocimiento no solo se transfiere sino que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos y profesionales del liderazgo.	- Exploración: se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los miembros del equipo. - Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas. - Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas. - Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.

Cuadro 10.

Fases de Aplicación de las estrategias relacionadas con la formación para el desarrollo de competencias gerenciales.

Fase	Descripción	Actividades
Asociación	Aquí el conocimiento respecto a nuevas ideas de liderazgo ya está explícito, puede documentarse, compartirse y disponerse a toda la Gerencia y al Grupo en general; se puede crear un manual, un espacio en la Intranet y en general una base de datos donde se documenten todas las experiencias.	- Documentación de las nuevas ideas. - Publicación de la información generada - Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del - Conocimiento para el Desarrollo Profesional.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Sub – Actividad 3. Desarrollo del plan de acción para el desarrollo de competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

En la Figura 1, se muestra una representación de cada una de las etapas y actividades necesarias para cumplir con un plan de acción para el desarrollo de competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. Las actividades son las siguientes:

Diseño del plan general del programa. Después de haber analizado los resultados del instrumento de recolección de información aplicado, se plantea en esta etapa el plan general del programa de formación empresarial. En esta etapa se

plantean los objetivos, las estrategias y competencias (descritas en la etapa I) que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación del programa de formación profesional.

Aplicación del programa de desarrollo gerencial. Esta actividad consiste en la especificación de las labores que se deben llevar a cabo para cumplir cada uno de los planes propuestos. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual.

Evaluación y control de resultados del programa. La evaluación mide el progreso logrado en la consecución de los objetivos establecidos para las actividades y/o las metas para el programa más amplio; en todo caso, para lograr una medición del impacto de una actividad se necesita una referencia previa que permita realizar comparaciones con las mediciones posteriores.

Implementación del programa. En esta etapa se debe comunicar las actividades que se deben llevar a cabo en las empresas para facilitar la implementación del programa; asignar responsabilidades respecto a la implementación del programa de formación de líderes en los diferentes departamentos; programar y calcular los recursos necesarios para la implementación del modelo, los cuales serán el soporte financiero y de factibilidad del mismo y mantener los programas de capacitación para el personal que ya existan en la organización.

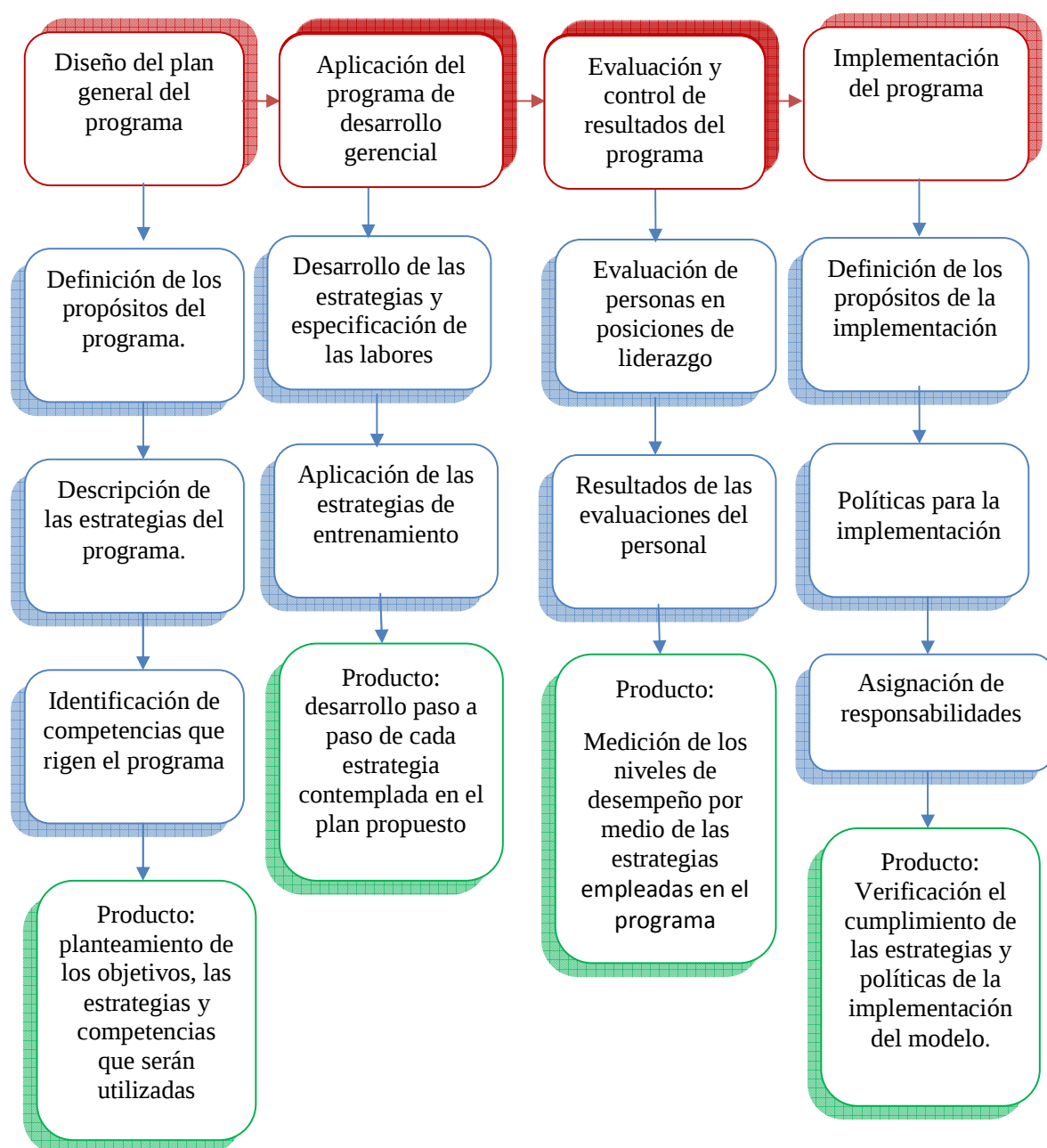


Figura 1. Plan de acción para el desarrollo de competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. Fuente: Elaboración propia (2017).

Fase II. Lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Por el incremento de la complejidad en las organizaciones, éstas se han visto en la necesidad de desarrollar áreas de apoyo de los negocios medulares, como servicio al usuario y/o clientes, gestión de talento humano y comunicaciones, entre otros. Para tal fin, han requerido de consultoría externa para formular las acciones más adecuadas que soporten los objetivos estratégicos del presente, mediano y largo plazo.

En este sentido, una de las áreas que necesita una intervención, desde la perspectiva del liderazgo, es la de las comunicaciones internas, pues los líderes han detectado que los empleados requieren de mayor cantidad de información operativa, institucional y afiliativa, con periodicidad oportuna, a través de canales más eficientes. De manera que los objetivos organizacionales estén claros para todos, aumentando la productividad de las empresas y la satisfacción del talento humano que las conforman.

De esta forma, la propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos en el estudio, en los cuales se detectó que el personal tiene poca información sobre la organización en la cual trabaja, en líneas generales no existen canales formales de comunicación y la información enviada al personal no tiene una frecuencia definida. Con la propuesta se espera cambiar esta situación, para alcanzar comunicaciones internas fluidas y estructuradas que apuntalen la comunicación organizacional del personal en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

De esta forma, se propone crear lineamientos de comunicación organizacional que contribuyan a motivar, incentivar, alinear e informar al personal, basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, con un fin y un propósito definido por los directivos y compartido por todos los que participan en los diferentes procesos de la organización. De esta forma, se contribuye a alcanzar la identificación y optimización de los elementos constituyentes de la denominada conversación corporativa en la empresa, para definir la cultura comunicacional formal e informal del personal, fundamentada en los medios formales y las interacciones personales, especialmente de liderazgo, así como la calidad y efectividad de los flujos comunicacionales.

Beneficiarios

Esta propuesta comprende las percepciones sobre la formalización de los procesos así como el impacto de la comunicación en la motivación y el desempeño. Además, crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento, mejoren la toma de decisiones y puedan contribuir notablemente a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial, que son tres puntos fundamentales en una empresa competitiva. Finalmente, se benefician integralmente, ya que se fomenta la confianza, aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones, y hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como los aportes relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Propósitos

Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de la comunicación organizacional en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información estratégica, táctica y operativa, a través de canales adecuados para las distintas audiencias y grupos de interés, con el fin de alinear e integrar a la organización, reduciendo los niveles de incertidumbre.

Identificar los niveles de la comunicación interna incluidos en los lineamientos estratégicos que contribuyan con fortalecimiento de la satisfacción del personal.

Definir los contenidos de los planes de acción a desarrollar en los lineamientos gerenciales de comunicación organizacional y del desempeño del personal.

Diseñar un plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos que contribuya al fortalecimiento de la comunicación organizacional en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel estratégico, táctico y operativo.

Desarrollo de las estrategias

La importancia de la metodología propuesta, radica en que el liderazgo de acuerdo con el modelo de la Compañía de Jesús, no está soportado por herramientas y estrategias claramente definidas, lo que se traduce en un irregular y diverso desarrollo de iniciativas. Son iniciativas aisladas y desarrolladas por algunas organizaciones, que perciben la necesidad de mejorar los procesos de gestión interna, o de empresas que perciben que las herramientas provistas por este modelo pueden contribuir para mejorar la gestión de su capital humano, de forma que puedan estar más motivados y comprometidos con los resultados y con los proyectos de la organización.

Sub – Actividad 1. Definición de los niveles de la comunicación interna incluidos en los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús.

En el modelo de lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, se proponen actividades en tres niveles, los cuales se detallan en el Cuadro 11.

Cuadro 11.

Niveles de la comunicación interna incluidos en el modelo de lineamientos de comunicación organizacional.

Nivel	Descripción
Estratégico.	Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de la entidad, estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Lo que se pretende es delinear la estrategia global de la empresa, articulándola con los niveles táctico y operativo, para saber qué debe hacerse en determinadas situaciones. La misma debe ser impulsada por la dirección.
Táctico.	La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Está relacionada con el cómo se llevan a cabo los planes e ideas dentro del plan estratégico global, considerando las diferentes combinaciones y recursos para lograr el objetivo del plan. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

Cuadro 11.

Niveles de la comunicación interna incluidos en el modelo de lineamientos de comunicación organizacional (Cont.).

Nivel	Descripción
Operativo.	La importancia de este nivel radica en la necesidad de que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada periodo evaluado, se puedan planificar a lo largo de los días laborables de dicho periodo. Por eso su repercusión radica más en el cumplimiento de las previsiones mensuales que en la optimización de recursos, que en buena medida viene ya determinada por el nivel anterior a este nivel, se pretende lograr los resultados a través del envío frecuente de mensajes y soportes del plan estratégico y táctico.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Sub – Actividad 2. Definición de los contenidos de los planes de acción a desarrollar en los lineamientos gerenciales de comunicación organizacional.

En esta fase, se evalúan las acciones propuestas por el personal para superar las barreras de comunicación a partir de la identificación de la problemática, para aprovechar las oportunidades y diseñar los elementos de la estrategia de comunicación, a partir de los planes de mejoramiento y los objetivos de las organizaciones incluidas en el estudio, con el propósito de facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información estratégica, táctica y operativa, a través de canales adecuados para las distintas audiencias y grupos de interés, con el fin de alinear e integrar a la organización, reduciendo los niveles de incertidumbre (Ver Cuadro 12).

Cuadro 12.

Contenidos de los planes de acción a desarrollar en los lineamientos gerenciales de comunicación organizacional.

Nivel	Contenido
Estratégico.	- Diseño o mejoramiento de la Intranet como canal continuo de comunicación. - Difusión de la estrategia de la empresa. - Realizar comunicaciones periódicas cara a cara para aclarar, Visión, Valores, Estrategias y Objetivos. - Responsabilidad Social Empresarial. Creación o mejoramiento de los portales corporativos.
Táctico.	- Comunicación clara de objetivos del área de Talento Humano - Revisión frecuente y seguimiento uno a uno de los planes y actividades trazadas. - Roles y Responsabilidades. - Objetivos. Evaluación de Desempeño. Retroalimentación. - Desarrollo integral. Capacitación técnica y competencias. - Entorno.
Operativo.	- Diseñar el proceso de inducción de personal. - Recuperar espacios comunicacionales. Establecer rutinas de: Reuniones de equipo, Reuniones de dirección, Reuniones funcionales y Reuniones entre áreas - Crear mecanismo para la divulgación de políticas, procedimientos y normas. - Mensajes afiliativos. - Marco legal.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Sub – Actividad 3. Desarrollo del plan de acción para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, a nivel estratégico, táctico y operativo.

Para delimitar el plan de acción, es importante identificar a los diferentes equipos de cada departamento y agruparlos según la información a la que puedan tener acceso, ya que debido a la naturaleza de la organización no toda la información puede ser compartida, pero sí existe información que debe de ser socializada y que fomenta la confianza del colaborador, ya que éste percibe que se le toma en cuenta y que existe confianza hacia él por parte de la organización.

En los cuadros 13, 14 y 15 se muestra una representación de cada una de las etapas y actividades necesarias para cumplir con un plan de acción para la implementación de los lineamientos comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, a nivel estratégico, táctico y operativo, lo que incluye acciones, plazos, responsables, medios y audiencia para quién va dirigida la actividad.

Cuadro 13.

Plan de acción para la para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel estratégico.

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Alineación Estratégica entre gerentes y supervisores	Anual	Directores/Supervisores	Reunión	Gerencia Ampliada
Comunicación Estratégica	Anual: al principio del ejercicio fiscal	Directores y Supervisores	Reunión	Toda el área de Talento Humano de la empresa
Cambio en la Estrategia	Cuando ocurra	Directores	Reunión	Gerencia ampliada
Nuevo cambio en la Estrategia	Inmediatamente Después de la reunión anterior	Directores y Supervisores	Reuniones informales o vía correo electrónico	Toda la empresa o aquella que se seleccione de acuerdo al cambio

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cuadro 14.

Plan de acción para la para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel táctico.

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Divulgación del período de asignación de objetivos y metas	Anual: al principio del ejercicio fiscal	Talento Humano	Correo electrónico y carteleras	Todo el personal gerencial y operativo.
Divulgación del período de Evaluación	Una vez al año	Talento Humano	Correo Electrónico	Todo el personal gerencial y operativo.
Evaluación de Desempeño puntual	Cada vez que termine un proyecto	Coordinadores de Área	Reunión	Coordinadores de Área
Roles y Responsabilidades	Al ingresar a la Empresa o al empezar en una nueva función	Talento Humano, Coordinadores de Área	Reunión individual	Coordinadores de Área y empleados en forma individual

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cuadro 15.

Plan de acción para la para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel operativo.

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Anuncios de Infraestructura	Cada vez que sea necesario	Responsable de Tecnologías de Información	Correo electrónico	Todo el personal.
Incorporación de nuevas áreas o procesos a la empresa	Cada vez que ocurran	Gerentes	Correo electrónico	Todo el personal.
Anuncio de premios ganados por la empresa	Cada vez que ocurra	Talento Humano	Correo Electrónico y Reuniones informales	Todo el personal.
Anuncio del empleado del mes y otros reconocimientos por logros de metas	Primera semana del mes	Talento Humano	Reunión Informal	Todo el personal.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cuadro 15.

Plan de acción para la para la implementación de los lineamientos de comunicación organizacional basados en el liderazgo de la Compañía de Jesús para el incremento de la motivación del personal una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo a nivel operativo (Cont.)

Actividad	Plazo	Responsables	Medios	Audiencia
Anuncio de nuevos ingresos	El primer día hábil del siguiente mes que ingresó la persona	Talento Humano	Presentación con fotos vía correo electrónico	Todo el personal.
Mensajes de Seguridad Industrial	Cada quince días	Talento Humano	Presentación correo electrónico	Todo el personal.
Mensajes de Curiosidades/Entretenimiento	Cada quince días (alternó a la actividad anterior)	Talento Humano	Presentación vía correo electrónico	Todo el personal.
Resultados de las actividades de responsabilidad social	Cada vez que ocurran	Talento Humano	Presentación con fotos vía correo electrónico	Todo el personal.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta parte del estudio, corresponde a la validación de los lineamientos estratégicos, basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. Las estrategias a las cuales debe enfrentarse una empresa deben ser de manera social, concreta y planificada, y esto hace que el entorno pueda adaptarse a ella, aquí es donde opera el marketing interno, el cual tiene como propósito potenciar la productividad de la organización y de igual manera la integración en sus fines.

Luego de la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas de la organización para su implementación, requieren que sean responsabilidades comprometidas por sus miembros, que las actividades se realicen en forma coordinada y que sus programas se planifiquen en equipo y apunten a un objetivo en común. Asimismo, dicha investigación en el ámbito práctico les permitirá a las empresas del sector farmacéutico contar con una visión amplia de su ambiente interno y al mismo tiempo conocer con más precisión las necesidades del mercado externo, de manera que en un corto plazo se pueda mejorar la calidad y otras fallas que presente la organización a través de nuevas innovaciones.

De esta forma, las sugerencias, de forma más concreta, estarían asociadas a medidas como las siguientes: dedicar recursos a obtener información sobre las necesidades específicas de los empleados; evaluar periódicamente el grado de satisfacción de los empleados; obtener información sobre las políticas de personal que aplica la competencia; tener un conocimiento claro de las condiciones laborales que imperan en el sector de actividad; promover y facilitar el intercambio de información entre los directivos de la empresa y los empleados, siguiendo el siguiente esquema, el cual se muestra en la figura 2.

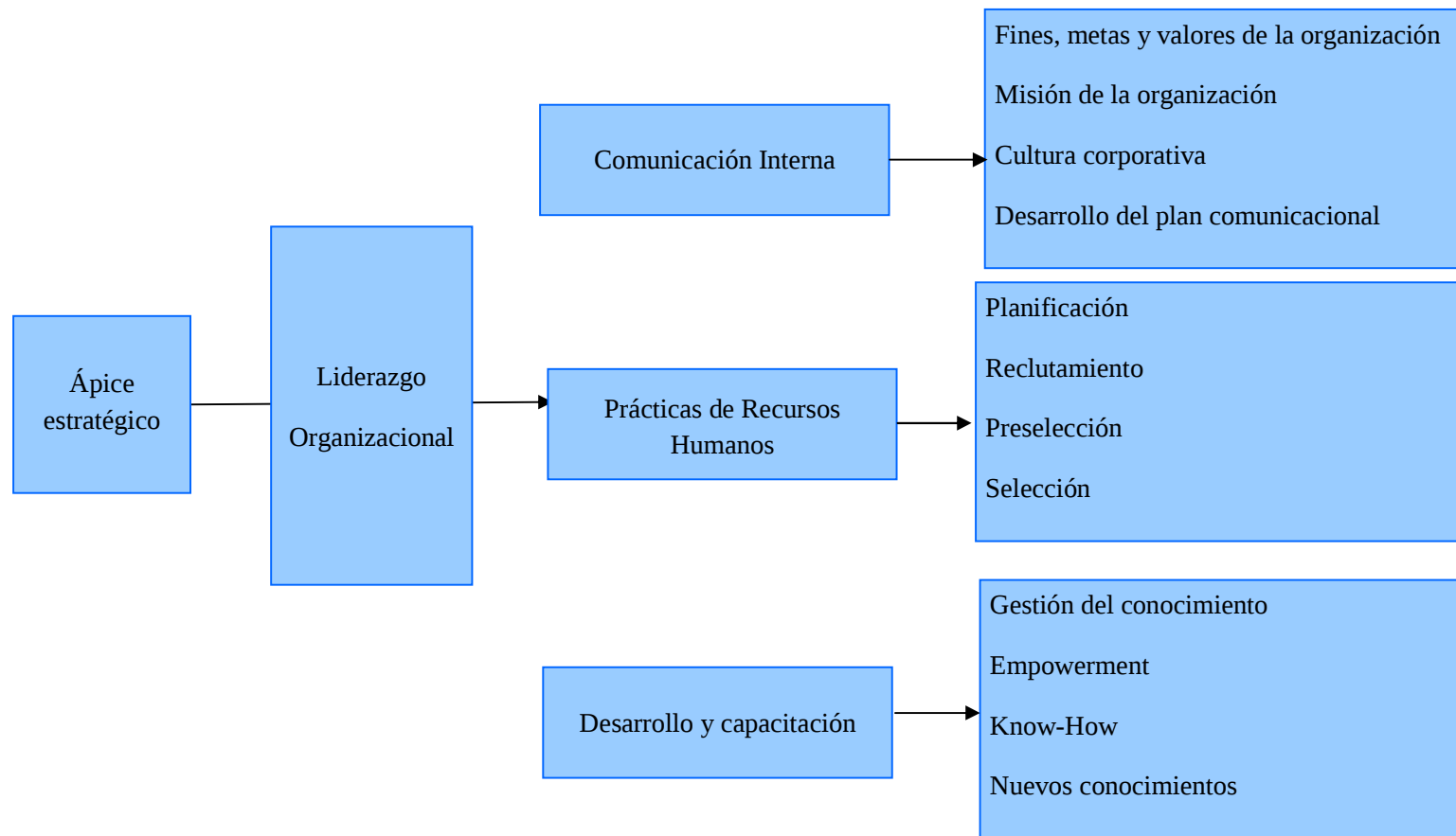


Figura 2. Metodología para la implementación de la propuesta lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo.

Fuente: Elaboración propia (2017).

A partir de esta investigación se puede sugerir también, que el responsable de la ejecución debe ser el Departamento de Recursos Humanos, apoyado por supuesto por los líderes de cada departamento. Es también evidente que la literatura consultada ofrece como alternativa, que la coordinación del trabajo sea hecha por el departamento de Recursos Humanos, por un departamento independiente u órgano de asesoramiento, incluso, por la alta administración de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los procesos actuales de desarrollo, cambio e innovación organizacional, envueltos entre aceleraciones y desaceleraciones en todos los contextos, indican que sólo personas con altas capacidades para manejarlos pueden hacerle frente. Tales personas llamadas líderes, son los que permiten a las organizaciones estar en la vanguardia de los acontecimientos; imprimiendo un clima de seguridad y estabilidad organizacional. Sin embargo, no todas las personas pertenecen a este selecto grupo de líderes organizacionales.

Motivada por la realidad antes descrita, la presente investigación tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, a fin de establecer un mejor perfil para estos profesionales, que les permita manejar eficazmente herramientas que desarrollen sus capacidades de gestionar determinados procesos. De esta forma, la formación gerencial para el liderazgo se ha transformado en una necesidad estratégica para entidades comprometidas con el desarrollo organizacional, la satisfacción del cliente interno y el logro de sus metas. Las entidades necesitan personas que puedan pensar por sí mismas y que sean responsables de todo lo que ocurre en su entidad.

Como primer objetivo específico, se propuso realizar un diagnóstico respecto a la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo, en la evaluación y definición de una base conceptual que permita medir el progreso de las iniciativas del liderazgo en

relación con la gestión del capital humano. De esta forma, y a partir de la evaluación de sus dimensiones (Componentes del proceso de gestión de capital humano, dimensiones generales del liderazgo y la participación del líder en la gestión de capital humano), se obtienen las siguientes conclusiones:

Componentes del proceso de gestión de capital humano: Existe la percepción de que los líderes de la empresa objeto de estudio manifiestan dificultades para promover la retención del personal bajo su responsabilidad; no muestran interés en mejorar el sistema de compensación para los empleados; tampoco están comprometidos en el desarrollo continuo del personal bajo su responsabilidad, elemento que actúa como una debilidad en la administración del personal como parte de proceso de gestión de capital humano.

Dimensiones Generales del Liderazgo: Existe la opinión de que los líderes de su área no son capaces articular las necesidades de los seguidores, lo que puede incidir negativamente sobre su motivación y el desempeño; asimismo, los líderes de su área no son capaces de motivar el logro de las metas del grupo, ni usan la motivación ni el incentivo de la creatividad al dirigir al equipo. Además, estos líderes no estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, lo que indica una debilidad notable dentro de las características de los líderes de la organización.

Participación del líder en la gestión de capital humano: Con relación a esta variable, la mayoría de las personas consultadas consideran que los líderes manifiestan dificultades en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo; tampoco demuestran habilidades en la supervisión de las normas de control que se han establecido para el cumplimiento de los objetivos.

Es importante señalar un aspecto relevante en la gestión empresarial, y es que sí bien la empresa desea contar con gerentes que logren resultados tangibles, los empleados

en muchas ocasiones quieren líderes que los ayuden a desarrollar un crecimiento profesional integral y sostenido. Por tanto, la persona que lleva la función gerencial, se convierte en el epicentro de los intereses y necesidades organizacionales, y de las expectativas y motivaciones individuales.

En vista de lo anteriormente descrito, es necesario optimizar las diferentes estrategias gerenciales por medio de un liderazgo con principios y visión clara de los procesos y realidades organizacionales y personales, para así desarrollar una mejor gestión de la energía humana como vector articulador del éxito empresarial y del crecimiento integral de todas las personas que conforman la organización.

Seguidamente, se procedió a analizar las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús: compromiso por la excelencia, conocimiento de sí mismo, liderazgo a través del ejemplo y desarrollo de talentos. Al respecto, se obtienen las siguientes conclusiones:

Compromiso por la excelencia: A partir de la información recolectada, se infiere que los líderes de la empresa no desarrollan entre los trabajadores sentido del orgullo de pertenecer a la organización; esto permite a sus seguidores usar tal significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación. Asimismo, no estimulan a los trabajadores a solucionar los problemas ni tampoco a generar ideas nuevas para mejorar la gestión de sus tareas. En todo caso, permanece como papel fundamental de todo líder, el guiar a los miembros hacia una visión compartida y el ayudarles a alcanzar las correspondientes metas.

Conocimiento de sí mismo: Los resultados obtenidos en la evaluación de este indicador, permiten determinar que los líderes de la empresa no implementan los cambios necesarios en la organización, acordes con el contexto externo; no establecen mecanismos de comunicación adecuados para garantizar el desarrollo, implantación y

mejora continua de la gestión; no suelen admitir si ha cometido algún error o si ha hecho algo mal, lo que no coincide con las características de un líder intelectualmente motivador, tampoco motivan a los trabajadores a reflexionar acerca de cómo pueden mejorar su desempeño. El conocimiento de sí mismo no es un proyecto de una sola vez. No menos importante que la evaluación inicial que uno hace de sus fortalezas, sus debilidades, valores y visión, es el hábito diario de la reflexión, el examen de conciencia. Es una oportunidad de medir la vida, aspecto por aspecto, a la luz de los principios y las metas.

Liderazgo a través del ejemplo: Los resultados muestran que la mayoría de los consultados consideran que, los líderes de la empresa no demuestran capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto en el equipo, ni contemplan los diferentes puntos de vista y las ideas de los demás, lo que no coincide con las características de un líder intelectualmente motivador. Hay que reconocer que desde la perspectiva de la Compañía de Jesús, el líder se enfrenta al mundo lleno de confianza, con un sentido claro de su propio valer como individuos dotados de talento, dignidad y potencial para dirigir. Encuentran esos mismos atributos en otras personas y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás

Desarrollo de talentos: La información obtenida en este ítem permite inferir que, en la actualidad los líderes de las áreas en las que trabajan las personas consultadas no consideran las propuestas y lo que el personal hace frecuentemente, lo que contraría las características de consideración individual en el Modelo de Liderazgo de la Compañía de Jesús; tampoco consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo. La intuición de Ignacio de Loyola respecto a la necesidad de cambio en su tiempo, le movió a actuar reuniendo a un grupo de hombres comprometidos, y preparados para dedicar sus personas a la

misión religiosa. Su visión original para orientar ese cambio se concretó en la fundación de una nueva orden religiosa, la Compañía de Jesús.

En líneas generales, los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formando líderes que: entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión de mundo, innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante; trataran al prójimo con amor y con una actitud positiva; y se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas. Los jesuitas, además, formaban con la premisa de que para poder dirigir primero hay que aprender a dirigirse uno mismo.

Con la finalidad de contrarrestar las debilidades detectadas, se procedió a diseñar lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo basado en el modelo de la Compañía de Jesús en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo. Mediante la propuesta, se definió el conjunto de competencias, que integra los comportamientos interrelacionados que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales, a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. De esta forma, se puede decir que un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

En particular, resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gerencia media y alta, para que dichas herramientas se actualicen y produzcan resultados verdaderamente positivos, por lo cual se hace necesario aplicar procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos debidamente, lo que requiere un impulso innovador y una voluntad cierta de invertir en capital humano.

Por otra parte, los aspectos que se incluyeron en la evaluación de la propuesta estarán fundamentados en las oportunidades que brinda introducir mejoras continuas a través de la actuación del personal directivo y sus efectos en el resto de la organización, un perfeccionamiento sistemático, que propicia un salto superior en la empresa, pero que al mismo tiempo impone el asumir nuevos retos, centrados en un cambio trascendental de la cultura organizacional, es decir, romper con viejos paradigmas que aún se encuentran instituidos en muchas organizaciones.

Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones de la investigación, se dan a conocer a continuación una serie de recomendaciones producto del análisis de los datos obtenidos en el instrumento y de la evaluación del entorno en el cual se desarrolla la problemática. Estas recomendaciones se refieren a las sugerencias que el investigador aporta, y que deben implementarse en la medida que la situación lo permita, y son acciones prácticas que el autor del Trabajo de Grado deriva del estudio efectuado, y las cuales se aconseja implementar y ejecutar:

- a) Aplicar la propuesta elaborada como método para conservar a los mejores empleados. En todo caso, la gerencia debe asumir el compromiso que tiene, el cual se basa en cumplir con las normas de la empresa, el clima organizacional y mantener un liderazgo adecuado a los requerimientos de los trabajadores y la organización.
- b) Formar un liderazgo que motive y guíe al empleado a hacer un mejor trabajo, que nunca se sienta conforme, que cada día sea mejor y aspire cosas mayores. Establecer responsabilidades comprometidas y actividades en forma coordinada, realizar actividades en equipo que apunten a un objetivo común.

- c) Es necesario reformular el rol del líder, dotándoles de una mayor flexibilidad que facilite la implementación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la organización.
- d) Se hace necesario volver a creer y confiar en el potencial humano y profesional, aquí comienza la reestructuración, la renovación de la cultura organizacional, rompiendo con las estructuras tradicionales organizativas y de poder, dotando a las instituciones de capacidad de decisión y asunción de responsabilidades.
- e) Los líderes deben contribuir a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, provean nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- f) Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “ ética profesional” y comprometer integralmente a la organización en el centro del cambio.

A nivel académico, una alternativa interesante es la posibilidad de profundizar en el vínculo entre el liderazgo y los resultados empresariales. Así, es probable que un eslabón entre ambas variables sea el aprendizaje organizativo, o adicionalmente, el desarrollo de determinadas capacidades de liderazgo en políticas de innovación, distribución, servicio, comunicación y medición de resultados. También podría tener relevancia el análisis del papel que juegan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todo el proceso. Otras líneas de investigación, están relacionadas con la aplicación del modelo propuesto al ámbito de las empresas fabricantes de neumáticos, como la documentación periódica de información sobre los niveles de satisfacción de los trabajadores.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado, S (2008). **Plan de Marketing interno. Marketing y recursos humanos.** Documento en línea. Consulta: Junio 2017. Disponible en. <http://www.gestiopolis.com/marketing/plan-de-marketing-interno.htm>
- Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración.** Cuarta Edición. Episteme, Caracas.
- Balestrini, Miriam (2008). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles.** Sexta Edición. Caracas BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Barreto, Alfonso (2014). **Liderazgo Transformacional para la Gerencia Empresarial Basado en la Gestión del Conocimiento y la Innovación,** Trabajo de Grado no publicado. Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación, División de Estudios para Graduados. Maracaibo. Disponible en: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/98/TDE-2011-05-02T10:43:55Z-930/Publico/Liderazgo%20transformacional%20para%20la%20gerencia%20empresarial.pdf. (Consulta: Octubre 20, 2016).
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1997). **Administración y gerencia de empresas: Modelo de “Rango Total de Liderazgo”.** Editorial South Western Publishing, Nueva York, EE.UU.
- Bohnenberger, María (2005). **Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.** Tesis Doctoral. Palma de Mallorca: Universidad de las Islas Baleares. [Documento en Línea]. Consulta: Mayo 2017. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/9421>.
- Chase, Richard. Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). **Administración de Operaciones: producción y cadena de suministros.** Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Chiavenato, Idalberto (2010). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Conger, Jay y Kanungo, Rabindra (1998). **La Práctica de la Inteligencia Emocional.** Editorial Kairós, Barcelona, España.

Daft, Richard (2005). **Teoría y Diseño Organizacional**. Novena Edición. Editorial Thomson: México.

Darmanin, Alfred (2005). **Espiritualidad Ignaciana y Liderazgo en las Empresas de hoy**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.sjweb.info/documents/cis/pdfspanish/200510903sp.pdf>. (Consulta: Marzo 15, 2016).

Del Canto, Ero (2014). **Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano**. Revista Ciencias Estratégicas, volumen 19, N° 26, pp 171-184.

Díaz, Andrés (2011). **Formación Gerencial y Desarrollo de la Inteligencia Emocional del Líder generador del clima de organizacional caso: Rhodia Acetow Venezuela, C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

Diez, Elieth y Romero, María L. (2011). **¿Se pueden medir actitudes? Aproximaciones teórico – prácticas**. En: Relaciones industriales; reflexiones teóricas y prácticas. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia.

Gómez, Rosa (2015). **El Liderazgo Empresarial para la Innovación Tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas**, Trabajo de Grado no Publicado. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, de la Ciudad de México (México). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>. (Consulta: Octubre 20, 2016).

González, Adriana (2006), **Comunicación Organizacional como herramienta para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente**. Editorial Panapo, Caracas.

Hernández, Jorge (2013). **El Liderazgo Organizacional: una aproximación desde la Perspectiva Etológica**, para obtener el título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario, en Bogotá (Colombia).

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010) Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

Hurtado, Jacqueline (2010). **El Proyecto de Investigación**. Metodología de la investigación holística. 4ª edición. Ediciones Quirón Sypal. Bogotá, Colombia.

Kotler, Phillip (2008). **Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control)**. Séptima edición. Naucalpan de Juárez. Edo. De México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Lowney, Chris (2014). **El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas**. Editorial Granica, Buenos Aires.

MacGregor Burns, James (1978) **Liderazgo Transformacional**, disponible en: <http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tipos-de-liderazgo/Liderazgo-transformacional.htm>

Mendoza, J., Hernández, M. y Tabernero, C (2011). **Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno**. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125. Maracaibo: Universidad del Zulia.

Mintzberg, Henry (2008). **Diseño de Organizaciones Eficientes**. Ciudad de México: Mc Graw-Hill de Management.

Ochoa, Denyse (2014). **Evaluación de las estrategias de liderazgo transformacional para la gerencia pública basada en la gestión del conocimiento en las instituciones del Poder Público Municipal**. Trabajo de Grado no Publicado. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas.

Ortiz, Ernesto (2012). **Estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para el mejoramiento productivo de los empleados Caso: firma contable MBC y Asociados**. Trabajo de Grado no publicado. Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

Parasuraman, A (2012). **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. Journal of Marketing, 49, nº1.

Rafiq, M. y Ahmed, P (2010). **Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension**. Journal of Services Marketing. Vol 14, núm. 6, Pp 449-462.

Ramírez, Tulio (2010). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo, Caracas.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración en un Entorno Global** McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ciudad de México.

Sabino, Carlos (2006). **Cómo hacer una Tesis**. Editorial Panapo, Caracas.

Sánchez, Manuel (2010). **Marketing Interno para Innovar en Servicios**. Tesis doctoral. Extremadura: Universidad de Extremadura, España.

Schein, Edgar (2008). **Cultura Organizacional y Liderazgo**. Jossey Bass Publishers, San Francisco, EE.UU.

Shao, Lincoln (1996). **Estadística para las ciencias administrativas**. Jossey Bass Publishers, San Francisco, EE.UU.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2015). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral**. Caracas: FEDEUPEL.

ANEXOS

ANEXO A

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Objetivo Específico: Diagnosticar la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo.

Variable: Incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Instrumento:

Cuestionario politómico

Fuente:

Trabajadores de la empresa

Indicador: Componentes del proceso de gestión de capital humano

[illegible]

Sub Indicador	Ítems	Criterios						Juicios					
		Claridad		Coherencia		Pertinencia		Aceptar		Modificar		Eliminar	
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
Inspiración	Ítem 9. El líder de su área de trabajo usa la motivación al dirigir al equipo.												
	Ítem 10. El líder de su área de trabajo incentiva la creatividad.												
	Ítem 11. El líder de su área de trabajo estimula la necesidad de logro.												
Estimulación intelectual	Ítem 12. Los líderes de su área de trabajo estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos												
	Ítem 13. Los líderes de su área de trabajo estimulan a sus seguidores para la resolución de problemas.												
Participación en la gestión	Ítem 14. Los líderes de la empresa crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores												
	Ítem 15. Los líderes de la empresa son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos.												
Indicador: Participación del líder en la gestión de capital humano													
Sub Indicador	Ítems	Criterios						Juicios					
		Claridad		Coherencia		Pertinencia		Aceptar		Modificar		Eliminar	
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
Selección de talentos	Ítem16. El líder del área demuestra habilidades en la selección de talentos que contribuyan con el éxito colectivo.												
Habilidades de apoyo	Ítem17. Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran habilidad para obtener el apoyo de las personas claves para el logro de los objetivos.												
Delegación de responsabilidades.	Ítem18. Los líderes manifiestan interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.												
Control	Ítem19. El líder del área demuestra habilidades en la supervisión de las normas de control que se han establecido para el cumplimiento de los objetivos.												
Relación con superiores.	Ítem20. El líder del área demuestra habilidades en la relación con sus superiores, lo que incide positivamente en el logro de los objetivos.												

Objetivo Específico: Analizar las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús.

Variable: Competencias gerenciales.

Instrumento

Cuestionario politómico

Fuente:

Trabajadores de la empresa

Indicador: Compromiso por la excelencia

[illegible]

[illegible]

ANEXO B

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

Estimado Participante:

El presente instrumento será utilizado para la obtención de información necesaria en el desarrollo de la investigación desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Consta de una serie de preguntas que permitirán el diagnóstico para el desarrollo de **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.**

La información obtenida será tratada con absoluta reserva y se usará con fines de investigación, por lo tanto solo el investigador o investigadora tendrá acceso a ella. Su colaboración y la objetividad de sus respuestas serán altamente apreciadas, porque son fundamentales para el éxito de la investigación y la validez de los resultados.

Instrucciones:

1. El cuestionario está conformado por preguntas cerradas, por lo tanto, solo tiene que seleccionar la respuesta que considera se ajusta a su criterio. , de acuerdo con la siguiente escala.

Totalmente de acuerdo (TDA)

De acuerdo (DA)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND)

En desacuerdo (ED)

2. Lea cuidadosamente cada pregunta y luego seleccione su respuesta.
3. Cualquier duda, por favor consulte con el encuestador.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cuestionario 1. Diagnóstico de la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano en una empresa fabricante de neumáticos, ubicada en el estado Carabobo.

Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
DIMENSIÓN I – Componentes del proceso de gestión de capital humano						
1	Los líderes del área manifiestan interés en cooperar con la gerencia de Recursos Humanos en el proceso de admisión del personal.					
2	Los líderes de la empresa promueven en el mantenimiento del personal bajo su responsabilidad.					
3	Los líderes de la organización muestran interés en el mejor sistema de compensación para el personal.					
4	Los líderes de la empresa están comprometidos en el desarrollo continuo del personal bajo su responsabilidad.					
5	Los líderes de la empresa participan en el proceso de evaluación del personal.					
DIMENSIÓN II – Dimensiones Generales del Liderazgo						
6	Los líderes de su área son capaces articular las necesidades de los seguidores.					
7	Los líderes de su área son capaces de motivar el logro de las metas de grupo.					
8	El líder de su área de trabajo se preocupa porque cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización.					
9	El líder de su área de trabajo usa la motivación al dirigir al equipo.					
10	El líder de su área de trabajo incentiva la creatividad.					

Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
11	El líder de su área de trabajo estimula la necesidad de logro.					
12	Los líderes de su área de trabajo estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos					
13	Los líderes de su área de trabajo estimulan a sus seguidores para la resolución de problemas.					
14	Los líderes de la empresa crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores					
15	Los líderes de la empresa son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos.					
Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
DIMENSIÓN III – Participación del líder en la gestión de capital humano						
16	El líder del área demuestra habilidades en la selección de talentos que contribuyan con el éxito colectivo.					
17	Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran habilidad para obtener el apoyo de las personas claves para el logro de los objetivos.					
18	Los líderes manifiestan interés en delegar distintas actuaciones en otras personas sin interferir después en su desarrollo.					
19	El líder del área demuestra habilidades en la supervisión de las normas de control que se han establecido para el cumplimiento de los objetivos.					
20	El líder del área demuestra habilidades en la relación con sus superiores, lo que incide positivamente en el logro de los objetivos.					

Cuestionario 2. Análisis de las competencias gerenciales de los líderes de una empresa fabricante de neumáticos a partir de los principios básicos del modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús.

Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
DIMENSIÓN I – Compromiso por la excelencia						
1	Los líderes del área en la que usted se desempeña comprenden y desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos.					
2	Los líderes del área en la que usted se desempeña actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.					
3	Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran claridad respecto al conocimiento de las prioridades de la organización.					
4	Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran claridad respecto al conocimiento de las prioridades de la organización.					
5	Los líderes de su área estimulan a los miembros del equipo formar parte del logro de los objetivos de la organización.					
6	Los líderes del área en la que usted se desempeña estimulan a los trabajadores a solucionar los problemas.					
7	Los líderes del área en la que usted se desempeña estimulan a los trabajadores a generar ideas nuevas para mejorar la gestión.					
8	Los líderes del área en la que usted trabaja consiguen la confianza de los subordinados para el logro de las metas previstas.					

DIMENSIÓN II – Conocimiento de sí mismo						
Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
9	Los líderes interactúan con clientes, proveedores y representantes de la sociedad para sensibilizar a la empresa frente a los cambios generados en los grupos de interés.					
10	Los líderes se implican personalmente para garantizar la mejora continua del sistema de gestión de la organización.					
11	Los líderes del área en la que usted se desempeña suelen admitir si ha cometido algún error o si ha hecho algo incorrectamente.					
12	Los líderes del área aseguran que se desarrolla e implante un proceso que permita el despliegue y actualización de la política y estrategia organizacional.					
13	Los líderes del área en la que usted se desempeña poseen buenas habilidades para la comunicación.					
14	Los líderes del área en la que usted se desempeña desarrollan buenas habilidades para la comunicación.					
15	Los líderes motivan a los trabajadores a reflexionar acerca de cómo pueden mejorar su desempeño.					

DIMENSIÓN III – Liderazgo a través del ejemplo						
Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
16	Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran capacidad de transmitir confianza al equipo.					
17	Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran capacidad de entusiasmar al equipo.					
18	Los líderes del área en la que usted trabaja demuestran capacidad de transmitir respeto al equipo.					
19	Los líderes se comportan en forma honesta frente a todas las situaciones que ocurren en el trabajo.					
20	Los líderes de su área son coherentes entre las cosas que dicen y las que hacen.					
21	Los líderes del área en la que usted trabaja tienen un sentido de autoridad con la que usted está de acuerdo.					
22	Los líderes de su área desarrollan un fuerte sentido de lealtad y compromiso hacia la organización.					
23	Los líderes del área en la que usted trabaja contemplan los diferentes puntos de vista de los demás, como algo positivo que sirve para mejorar la organización.					

DIMENSIÓN IV – Desarrollo de talentos						
Ítem	Contenido del ítem	Opciones de respuesta				
		TDA	DA	N	ED	TED
24	Los líderes del área en la que usted trabaja suelen apoyar las propuestas que usted hace frecuentemente.					
25	Los líderes del área en la que usted trabaja suelen apoyar lo que usted hace frecuentemente.					
26	Los líderes están dispuestos a apoyarlo cuando lleva a cabo cosas importantes en su trabajo.					
27	Los líderes de su área le demuestran empatía comprendiendo sus expectativas y necesidades y manifestando interés por ellas.					
28	Los líderes de su área consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo.					
29	Los líderes del área en la que usted trabaja conocen los aspectos fuertes y débiles de cada subordinado.					
30	Los líderes de su área tratan de dar valor a las ideas o acciones del personal, procurando no acaparar el éxito en todos los resultados.					

ANEXO C

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO C

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTO A)

ITEMS	1	2	3	4	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL PUNTAJE
1	2	5	5	5	2	5	5	2	5	4	2	5	5	2	2	2	2	5	5	2	72
2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	62
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	79
4	2	1	2	2	2	1	4	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	1	1	2	44
5	2	5	5	2	2	5	5	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	5	3	2	62
6	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	62
7	1	1	2	2	1	1	2	1	5	2	1	5	2	1	1	1	1	2	2	1	35
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	79
9	2	1	2	2	2	1	4	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	46
10	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	62
11	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	91
12	2	5	5	5	2	5	5	2	5	5	2	5	5	2	2	2	2	5	5	2	73
13	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	62
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	78
15	2	1	2	2	2	1	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	2	45
16	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	62
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	1	1	2	41
18	2	1	2	2	2	1	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	1	1	2	42
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	5	75
20	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	92
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	42
22	2	4	5	5	2	4	5	2	4	4	2	5	5	2	2	2	2	5	5	2	69
23	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	1	4	5	5	5	83
24	2	1	2	2	2	1	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	2	1	2	2	43
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	5	75
26	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	1	5	5	2	5	2	5	5	5	1	79
27	2	1	2	2	2	1	2	2	5	2	2	5	5	2	2	2	2	1	2	2	46
28	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	1	4	1	4	5	5	4	84
29	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	1	61
30	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	62
31	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	62
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	74
33	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	1	61
34	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	5	65
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	75
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	1	90
37	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	1	5	5	2	5	2	5	5	5	1	79
38	1	1	2	2	1	1	2	1	5	2	1	5	2	1	1	1	1	2	2	1	35
39	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	90
40	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	1	5	2	2	4	2	5	2	3	1	53
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	2	1	2	1	2	2	43
42	4	4	5	2	3	4	5	4	4	2	4	5	4	2	4	2	4	5	1	4	72
43	2	1	2	2	2	1	2	2	5	2	2	5	5	2	2	2	2	5	2	2	50
44	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	5	4	5	68
45	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	81
46	2	1	2	2	5	1	4	4	5	2	4	5	2	2	4	2	4	1	2	4	58
47	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	2	1	2	1	3	4	1	57
48	1	1	4	4	1	1	4	1	5	4	1	4	4	1	1	1	1	4	4	1	48
49	2	4	5	2	3	5	5	4	5	4	4	5	4	2	1	2	4	5	4	5	75
50	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	2	5	5	5	2	4	2	5	5	1	82
SUMA	135	168	187	178	144	169	193	140	210	171	126	229	190	112	130	108	140	182	179	135	3226
PROMEDIO	2,7	3,4	3,7	3,6	2,9	3,4	3,9	2,8	4,2	3,4	2,5	4,6	3,8	2,2	2,6	2,2	2,8	3,6	3,6	2,7	64,52
DESVIACION	1,2	1,5	1,2	1,2	1,3	1,5	1,1	1,2	0,9	1,0	1,1	0,5	1,1	1,0	1,2	0,9	1,2	1,5	1,3	1,5	15,87
VARIANZA	1,4	2,1	1,4	1,4	1,7	2,2	1,2	1,5	0,8	1,0	1,3	0,2	1,2	1,1	1,3	0,7	1,5	2,1	1,6	2,2	251,72
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																					27,9

RESUMEN DE RESULTADOS																				
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	11	0	0	4	11	0	4	0	0	8	0	0	7	5	8	4	8	4	11
DE ACUERDO	30	4	14	17	25	4	11	26	5	16	25	0	12	34	29	33	26	5	9	21
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	2	0	1	3	0
EN DESACUERDO	13	26	21	21	11	25	24	16	25	31	17	21	24	0	13	7	16	19	22	8
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	9	15	12	8	10	15	4	20	3	0	29	14	5	3	0	4	17	12	10
TOTALES	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,936$$

TOTAL ITEMS = 20

ANEXO E

CÁLCULO DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTO B)

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL PLANTAS		
SUJETOS	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	5	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	5	2	1	5	5	2	2	69		
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	1	1	5	1	1	1	48		
	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120		
	4	1	5	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	5	84		
	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	78		
	6	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	108		
	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150		
	8	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	92		
	9	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	5	2	2	5	5	2	1	2	54	
	10	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	5	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	96	
	11	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	111	
	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	
	13	1	4	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	4	78		
	14	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	108	
	15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	
	16	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	108	
	17	1	4	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	4	78	
	18	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	1	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	96
	19	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	108	
	20	5	2	5	2	5	2	2	5	2	1	2	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	1	5	2	160	
	21	1	4	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	4	78	
	22	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	5	3	1	2	2	2	2	2	5	5	2	5	2	2	2	87
	23	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	129		
	24	1	5	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5	1	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	5	84		
	25	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	
	26	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2	5	5	3	1	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	87	
	27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	5	1	1	1	45	
	28	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	124	
	29	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	1	5	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	160	
	30	1	4	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	4	4	4	1	4	78	
	31	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	111	
	32	1	4	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	4	89	
	33	2	4	2	1	2	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	3	1	1	1	1	2	4	4	2	4	4	4	2	4	83	
	34	1	4	2	1	1	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4	2	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	89	
	35	2	1	2	2	2	5	5	2	5	1	5	1	2	4	2	5	2	2	2	2	2	2	1	5	5	1	5	1	2	5	83		
	36	1	5	2	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	5	99		
	37	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116	
	38	1	4	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	3	2	4	2	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	88	
	39	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	5	3	99	
	40	2	2	2	2	2	5	5	2	3	5	5	1	2	2	4	2	2	2	3	1	2	5	2	5	1	2	5	5	2	5	96		
	41	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	5	105	
	42	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	
	43	2	4	2	1	2	5	4	1	5	4	5	4	3	2	4	2	5	5	1	1	2	2	4	5	5	4	5	4	5	2	4	99	
	44	5	4	5	2	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	2	1	127	
	45	2	5	2	2	2	5	5	2	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	2	4	160	
	46	2	4	4	2	5	4	4	2	1	1	4	4	2	2	4	2	1	4	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	1	5	90	
	47	4	4	4	2	4	5	5	1	5	5	5	4	3	2	4	2	5	4	1	1	1	1	1	4	4	5	4	5	4	5	5	112	
	48	2	1	2	1	2	5	1	1	5	1	5	1	1	4	1	1	5	2	1	1	1	2	4	5	5	5	4	5	2	2	1	74	
	49	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	139		
	50	2	4	2	2	2	4	5	2	4	5	4	5	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	2	5	91	
	SUMA	115	182	120	98	148	206	189	106	200	187	220	177	113	115	204	110	189	150	150	111	105	105	125	191	212	192	191	223	187	111	104	4763	
	PROMEDIO	2.3	3.6	2.4	2.0	2.4	4.1	3.9	2.1	4.0	3.7	4.4	3.5	2.3	2.3	4.1	2.2	3.9	3.0	2.3	2.1	2.1	2.5	3.8	4.2	3.8	3.8	4.5	3.7	2.3	3.9	95.4		
	DESVIACION	1.3	1.4	1.3	1.1	1.3	1.2	1.3	1.3	1.3	1.4	0.9	1.5	1.3	1.2	1.1	1.3	1.3	1.6	1.3	1.3	1.2	1.4	1.3	1.9	1.0	1.4	1.3	0.9	1.4	1.3	1.3	25.95	
	VARIANZA	1.6	1.8	1.6	1.1	1.8	1.3	1.6	1.8	1.8	2.0	0.9	2.4	1.6	1.1	1.6	1.8	1.8	2.4	1.7	1.7	1.5	1.9	1.6	3.9	2.0	1.6	0.7	2.0	1.8	1.6	521.50		
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																														43.4			

RESUMEN DE RESULTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
-----------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----