

**LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR:
LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD
ORGANIZACIONAL**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR:
LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD
ORGANIZACIONAL.**

Autor:
Valera Flores Gabriela Alejandra
C.I.- 16.050.449

Valencia, Octubre de 2.015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR:
LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD
ORGANIZACIONAL**

Tutor: Prof. Nilda Chirinos

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Por: Prof Nilda Chirinos
C.I. 3.572.754

Valencia, Octubre de 2.015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR:
LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD
ORGANIZACIONAL**

Asesor Metodológico:
Prof. Magda Cejas

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Por: Prof Magda Cejas
C.I 5.876.102

Valencia, Octubre de 2.015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Postgrado titulado "LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR: LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD ORGANIZACIONAL", presentado por la Licda VALERA F. GABRIELA A. portadora de la cedula de identidad No. 16.050.449, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado a los 13 días del mes de Octubre del año.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
<u>Gladys Hernandez</u>	<u>7174605</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Ariana Rivas</u>	<u>14230118</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Liseth Sandoval</u>	<u>10.320932</u>	<u>[Firma]</u>



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

"LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y MOTIVADOR: LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD ORGANIZACIONAL"

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS por el(la) aspirante:

VALERA F., GABRIELA A.
C.I.: 16.050.449

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CHIRINOS A., NILDA I., titular de la cédula de identidad N°. 3.572.754

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los 13 días del mes de octubre de 2015


Prof. Rivas L., Ariana T.
C.I.: 14230118
Fecha: 13.10.2015


Prof. Hernandez, Gladys I. (PRESIDENTE)
C.I.: 7134005
Fecha: 13-10-2015




Prof. Sandoval R., Lisseth H.
C.I.: 10.320.932
Fecha: 13-10-15

DEDICATORIA

A Dios, que día a día me protege y me dio la inteligencia para lograr la realización de esta tesis de grado.

A mis padres Jesús Valera y Beatriz de Valera, fundamental en mis proyectos y metas.

A mis hermanas, por brindarme su apoyo cada vez que lo necesito.

A mi esposo Gerardo Mota, por su amor y apoyo en todos los aspectos de mi vida.

A todos y cada uno de las personas que me rodean y q nunca me abandonaron.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por darme la vida y enseñarme los valores que todo ser necesita para luchar con dignidad y alcanzar los sueños.

A la Profesora Nilda Chirinos, por ser una excelente tutora de contenido y brindarme todo el apoyo necesario para la realización del presente trabajo.

A la Msc. Maurivi Pérez quien me guio con sus conocimientos para llevar a cabo correctamente la culminación de este trabajo de grado.

A mi esposo Gerardo José, por el apoyo brindado en cada momento de mi vida.

A mis compañeros de estudio, por su compañía y los gratos momentos que vivimos.

A todos mis profesores de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, por sus conocimientos impartidos a lo largo de la maestría.

A todos, mil gracias.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA.

Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación	11
Justificación	12

CAPÍTULO II MARCO TEORICO REFERENCIAL.

Antecedentes	16
Bases Teóricas	20

CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO.

Diseño de Investigación	54
Tipo de la Investigación	54
Nivel de la Investigación	55
Población y Muestra	56
Técnicas e instrumento de recolección de datos	59
Valides y confiabilidad	60
Técnicas de Análisis y Recolección de Datos.....	63

CAPÍTULO IV

Resultados de la Investigación	64
--------------------------------------	----

CONCLUSIONES	98
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	101
------------------------------	------------

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	103
---	------------

ANEXOS.....	107
--------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	pp
N° 1 Usos del Liderazgo Estructurador.....	26
N° 2 Usos del Liderazgo Entrenador.....	28
N° 3 Usos del Liderazgo Alentador	29
N° 4 Usos del Liderazgo Delegador.....	30
N° 5 Diferencias entre Liderazgo y Gerencia	39
N° 6 Distribución de Población y Muestra	58
N° 7 Significado de los valores del coeficiente	62
N° 8 Dimensión: Coordinador Características del Liderazgo	65
N° 9 Dimensión: Supervisor Características del Liderazgo.....	67
N° 10 Dimensión: Gerente Características del Liderazgo	68
N° 11 Dimensión Director Características del Liderazgo	70
N° 12 Dimensión: Competencias Personales	73
N° 13 Dimensión: Gestión y Resultados	75
N° 14 Dimensión: Habilidades Personales	77
N° 15 Dimensión: Cambios Organizacionales	80
N° 16 Dimensión Coordinador, Supervisor Herramienta Gerencial	82
N° 17 Dimensión Gerente - Director Herramienta Gerencial	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	pp
N° 1 Dimensión: Coordinador Características del Liderazgo	66
N° 2 Dimensión: Supervisor Características del Liderazgo.....	67
N° 3 Dimensión Gerente Características del Liderazgo.....	68
N° 4 Dimensión Director Características del Liderazgo	70
N° 5 Dimensión: Competencias Personales	73
N° 5 Diferencias entre Liderazgo y Gerencia	58
N° 6 Dimensión: Gestión y Resultados	75
N° 7 Dimensión: Habilidades Personales	77
N° 8 Dimensión: Cambios Organizacionales	80
N° 9 Dimensión: Dimensión: Coordinador – Supervisor Herramienta Gerencial	82
N° 10 Dimensión: Gerente - Director Herramienta Gerencial	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	pp
N°. 1 Estilos de Seguidores	36
N°. 2 La misión del negocio: integración de dos enfoques de la estrategia, uno basado en los factores y productos y otro en el mercado y el producto	44
N°. 3 Liderazgo estratégico y el proceso de administración estratégica	49
N°. 4 liderazgo estratégico eficaz.....	51



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



**ANALISIS DEL NUEVO MODELO DE LIDERAZGO APLICADO EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, COMO PLATAFORMA
ESTRATÉGICA ESENCIAL EN LA ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS
ORGANIZACIONALES.**

Autor: Gabriela Alejandra Valera Flores

Tutor: Prof. Nilda Chirinos

Fecha: Junio de 2.015

Resumen

El propósito de esta investigación fue Analizar el nuevo modelo de liderazgo aplicado en una empresa del sector automotriz, como plataforma estratégica esencial en la alineación de los objetivos organizacionales. Se desarrolló una investigación de campo no experimental, ya que la información fue recolectada directamente de la realidad del sitio donde acontecen los hechos o problemática planteada dentro de la organización. La población estudiada estuvo conformada por personas que ocupan los cargos de Coordinador, Supervisor, Gerente y Director de la organización. La muestra fue estratificada, conformada por sesenta y un individuos. Se empleó un cuestionario como instrumento de 24 ítems, según la escala tipo Likert. La validez se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa Crombach, que fue 0,8461. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos, lo mismos fueron analizados, y permitieron concluir que es necesario fortalecer un modelo específico de liderazgo que perdure en el tiempo, a fin de darle fuerza a cada una de las bases sólidas con las que se cuenta y dar las herramientas necesarias a cada líder de acuerdo a su posición dentro de la organización, a fin de poder posicionarse nuevamente antes sus equipos de trabajo y tener una visión de futuro.

Palabras Claves: Liderazgo, Visión de Futuro, Competencias, Compromiso, Clima Organizacional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS DE BARBULA



Autor: Gabriela Alejandra Valera Flores

Tutor: Prof. Nilda Chirinos

Fecha: Junio de 2.015

Summary

The purpose of this research was to analyze the new leadership model applied in a company in the automotive sector, as an essential strategic platform in alignment with organizational objectives. Non-experimental research field, since the information was collected directly from reality site where the events or issues raised within the organization was developed. The study population consisted of persons occupying the positions of Coordinator, Supervisor, Manager and Director of the organization. The sample was stratified, consisting of sixty-one individuals. One a questionnaire as an instrument of 24 items was used, according to the Likert scale. The validity was performed using expert judgment and reliability through Cronbach Alfa Coefficient, which was 0.8461. The results were presented in tables and graphs, they were analyzed and led to the conclusion that it is necessary to strengthen a specific model of leadership that lasts over time, to give strength to each of the solid foundations with which it is told and give the necessary tools to each leader according to their position within the organization, in order to position again before their teams and have a vision.

Key words: Leadership, vision, skills, commitment, organizational climate.

INTRODUCCION

Desde tiempos inmemorables se ha estado incidiendo en una concepción más humana e integral de la persona, es decir, no se puede concebir al ser humano solamente desde su corporalidad o únicamente desde su espiritualidad, dado que la persona, es una realidad única e integral conformada por una dimensión psicosomática (física, psíquica y espiritual); por ello, la importancia del sentido por su propia existencia, por su origen, su desarrollo, su finalidad y su proyección trascendente, como permanente búsqueda tanto de superación como de perfección.

En tal sentido, las organizaciones están conformadas por personas y estas son guiadas por un líder, en tal sentido el nuevo concepto de liderazgo tiene que estar fundamentado a partir de los valores universales como los son la humildad, sacrificio, congruencia, credibilidad, honestidad, amor, compromiso, equidad, justicia, integración, paz, trascendencia, educación y el patriotismo, para que a su vez se genere una cultura que humanice, es decir que deba crear y mantener las condiciones de vida que permitan al hombre, con base a su dignidad como persona realizar su potencial y alcanzar su destino natural y espiritual siendo esta la esencia del bien común.

Es necesario mencionar, que dentro de toda Organización el desempeño del líder juega un papel fundamental, es él quien guía y motiva al personal para que, realizado cada uno con sus labores, se logre cada uno de los objetivos planteados, siendo así el líder dentro del campo laboral debe ser un líder que siga cumpliendo su rol: Guiar, trabajo que desempeña sobre su personal, mediante acciones que le permitan dar a conocer la visión y

misión departamento dentro de la organización tenga.

Por esta razón, el líder organizacional debe ser una persona que no sólo se dedique a ver al resto del personal como personas que cumplen funciones sino reconocerlos como humanos, y, por tanto tratarlos así. Cada uno de los que desempeñan una labor dentro de las organizaciones es parte indispensables para el desarrollo de la misma. Cada persona debe reconocerse como una persona capaz de cumplir con sus funciones, y de esta manera pueda lograr un bienestar común dentro de su organización.

Por lo antes planteado, el propósito de esta investigación se centra en analizar el nuevo modelo de liderazgo aplicado en una empresa del sector automotriz, como plataforma estratégica esencial en la alineación de los objetivos organizacionales; se considera importante puesto que, el líder organizacional dentro del ámbito empresarial es aprendiz y a su vez transformado por la relación de liderazgo que ejerce siente las necesidades de los demás y los guía para que cada uno busque alternativas que les permita mantenerse firmes dentro de la organización.

Dicha investigación está estructurada en cuatro capítulos. En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos del estudio y su justificación; el capítulo II hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas con su fundamentación; en el Capítulo III se encuentran definidos todos los aspectos referidos a la metodología que se empleó para llevar a cabo la investigación, es decir, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo está en constante evolución; existen períodos más explosivos que otros, pero la transformación es la esencia de la historia. Desde pequeños se enseñan los principales quehaceres acontecidos, positivos o no, que provocaron cambios sustanciales tanto cultural, como económico, político o social en la humanidad, en otras palabras, cambios que revolucionaron el pensamiento del hombre; da igual hablar de la era antigua como la moderna, la repercusión es la misma.

Muchos estudios buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder. En este recorrido, que parte desde el liderazgo de la persona, se llega al liderazgo de la empresa (enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad), en donde es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización. Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello.

Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, Zenger, John y otros (2009: 02) afirman que “los líderes superiores, a través de sus acciones, conducta y actitudes, ejemplifican lo que esperan de otros. Las organizaciones quieren líderes que fomenten la proliferación de conductas positivas en la organización”.

Como es conocido, en las primeras décadas del siglo XX, se destaca el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad. Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías.

Ahora bien, considerando lo antes expuesto se puede apreciar con insistencia por diferentes medios, la debilidad del liderazgo gerencial en el sector empresarial del país, aspecto que además ha sido objeto de investigación y análisis dado a lo que ello representa en pro de garantizar un

sector empresarial, que beneficie al país, al desarrollo de este y sobre todo saber aprovechar los grandes retos y oportunidades que se presenta.

Se ha dicho, que la figura del liderazgo empresarial en Venezuela surge del Sindicato Laboral, pues a los Gerentes simplemente se les veían como jefes a quienes se les debía cumplir órdenes. Sin embargo, esta visión pobre del liderazgo fue cambiando, de personas que movilizaban masas a personas que trataban de concientizar a los grupos sobre la importancia de integrarse para el cometido de los objetivos.

Cuando se comienza hablar de grupos o equipos de trabajo y la estructura piramidal se derrumba se comienza por visualizar una figura que destaca por cualidades aparentemente innatas dentro de cada grupo de trabajo sin que esto le confiera alguna cuota de poder, sino por el contrario es un factor para la concertación de ideas.

Pero a medida que va transcurriendo el tiempo las organizaciones van cambiando sus estructuras hasta llegar a ser lineales (horizontal) donde la comunicación es directa y la no existencia de burocracia hace que las decisiones se tomen de forma instantánea según sea la oportunidad que se presente. Bajo estos criterios surgen una serie de conceptos innovadores que orientan el manejo de la administración como es la productividad, eficacia, competitividad y eficiencia. Es por eso, que la percepción que se tiene del gerente como un ser pasivo, sentado detrás de un escritorio dedicado sólo a la toma de decisiones ha cambiado hoy en día, sin embargo en Venezuela no es una utopía hablar de este tipo de liderazgo, ya que se

encuentra mayormente en la empresa privada, y en aquellas empresas de gran poderío, donde la innovación, creatividad, asertividad y compromiso por los objetivos es la única manera de evaluar al personal.

Gerenciar en Venezuela es un reto, pues las condiciones del entorno son constantemente cambiante, de incertidumbre, turbulencias y de riesgos, se podría decir, que se debe estar preparado para amoldarse continuamente a los cambios y exigencias de las organizaciones ante las amenazas, oportunidades y aspecto que desafortunadamente no se ha tomado muy en serio, tal como la lucha de poder que hoy en día se presentan entre actores sindicales y otras figuras que han ganado liderazgo dentro de las organizaciones (delegados de prevención).

La realidad del presente muestra un escenario empresarial incierto, turbulento que ha afectado a muchas empresas, demanda de nuevos cambios en la gerencia para salir adelante, conllevando a muchos a cambiar su estilo de gerencia, ya no solo apoyándose en su experiencia, sino también en la actualización del conocimiento. Sin embargo, se pueden observar algunas debilidades que se han venido manifestando en la gerencia, que deben ser corregidas, si realmente se quiere tener líderes gerenciales, proactivos, estrategias que garanticen al sector empresarial del país la participación necesaria, la productividad y la obtención de beneficios. Es por ello que se evidencia la adopción de una nueva forma de dirigir y liderar. La tendencia actual viene implicando un estilo de liderazgo que resulte mucho más efectivo dependiendo de la situación y de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Al respecto, comenta Rodríguez, A. (2006) lo siguiente:

El liderazgo al que se aspira hoy mantiene y constituye el capital humano de la organización. El líder más que llevar la carga de las operaciones debe concentrarse en crear las condiciones para que otros participen, se comprometa y se identifique con la misión de la organización. El liderazgo comprometido y liderazgo situacional cobran cada vez más importancia. (p. 48).

Debido a la realidad que se vive hoy en día a nivel de liderazgo, donde se observan escenarios turbulentos, dinámicos y cambiantes, luchas de poder entre sindicatos laborales y delegados de prevención, es necesario analizar cuál es el comportamiento del liderazgo gerencial, hoy día se observa la necesidad de crear una gerencia visionaria, un verdadero agente de cambio que garantice una operatividad en la empresa de acuerdo a los requerimientos que el entorno solicita y más, ante los nuevos retos, amenazas y oportunidades que se derivan de situaciones del entorno las cuales han incidido significativamente en su productividad y supervivencia.

Las empresas venezolanas en el presente afrontan grandes retos, ante los cambios dinámicos que se presentan, en donde sus líderes con su recurso humano, deben estar preparados con conocimientos administrativos, técnicas modernas que se demandan, saberlos afrontar, a fin de competir, no solamente en su escenario nacional e internacional, sino también en sus escenarios internos, donde la lucha de poder entre los actores laborales de las empresas (sindicatos y delegados de prevención) se mantienen presentes, logrando así alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía, conquista de los clientes y mercados principales. El líder actualmente debe desempeñar diferentes papeles de liderazgo: visionario, principal empresario y estratega, principal administrador y encargado de la puesta en práctica de la estrategia.

En el caso particular de una empresa del sector automotriz, la realidad antes descrita se ha manifestado de manera vertiginosa, ya que en su empeño por fortalecer el liderazgo han desarrollado al menos cinco (5) modelos de liderazgo encauzados en diferentes prioridades, para el año 1994 la prioridad del liderazgo eran valores fundamentales como el trabajo en equipo, la integridad, innovación, la mejora continua y, el respeto mutuo y la responsabilidad, sin embargo estos modelos no tuvieron éxito ya que se fortalecieron otros actores tal como los representantes de los trabajadores, mejores conocidos como sindicatos laborales.

Para el año 1998 nace un nuevo modelo basado en prioridades culturales donde trabajar como una sola compañía, seguir la excelencia, trabajar con sentido de urgencia y enfocarse en el cliente y el producto son el lema principal, este modelo se mantuvo vivo por aproximadamente diez (10) años, dando resultados favorables dentro de la corporación a nivel mundial.

Sin embargo esta situación se ve afectada a raíz de los escenarios comerciales turbulentos, dinámicos y cambiantes que se vienen presentados debido a la situación país que se vive, donde surge la necesidad de generar nuevamente un modelo de liderazgo, pero esta vez centrado en la ejecución de resultados y generar capacidad organizativa. La idea principal de este modelo era trabajar en pro de las operaciones y las estrategias, lo que muestra un abandono de la gente, debido a este foco comienzan a ganar fuerza los nuevos actores, desplazando de esta manera a los verdaderos líderes de la organización coordinadores, supervisores, gerentes y directores. Todo esto trae como consecuencia que la fuerza laboral (trabajadores) siga a

estos nuevos actores que ganaron el liderazgo y pierdan la identificación que tenían con su líder de empresa.

Debido a toda esta situación, nace nuevamente la necesidad de fortalecer el modelo de liderazgo en la organización, desplegándose un nuevo enfoque para el año 2009, donde plantean el hecho de trabajar en pro de mejorar y atender el enfoque en el cliente y el producto, trabajar con responsabilidad, tomar riesgo y hacerlo con velocidad; a pesar de todos estos esfuerzos que han venido trabajando los líderes organizacionales se mantienen aún desplazados y no tienen las cualidades para poder retomar el liderazgo que hoy en día se requiere. El líder que se precisa hoy es un líder integral. Uno que esté en capacidad de producir lo que el grupo de gente que le rodea requiere de él, y que sea suficientemente sabio para distribuir lo que obtenga de tal manera que cada uno de sus seguidores se sienta inspirado a hacer lo mismo con los suyos.

En otras palabras, se necesita un líder suficientemente creativo para destacar a su organización de las demás y que al mismo tiempo sea suficientemente justo para lograr que cada persona obtenga de su trabajo lo que prudentemente necesita. Además de ello, es imperativo que este nuevo líder tenga una capacidad adicional y es que se está viviendo un momento en la historia en que la gente se está acostumbrando a hacer "lo que sea" por obtener lo que necesita.

El nuevo líder necesita saber dar confianza a los miembros de su grupo, hacerles entender que no es necesario hacer "lo que sea" nunca más;

que un trabajo coherente y sincero dará en el corto, mediano y largo plazo mejores resultados, y es por esto que para finales del año 2012 surge un nuevo modelo de liderazgo que busca transformar a los líderes en líderes que demuestren honestidad, integridad y confianza.

El foco principal de este modelo es la búsqueda del desarrollo de la capacidad personal, centrado en los resultados, relaciones interpersonales hasta llegar a ser un líder del cambio, ser una organización que ha venido presentado al menos cinco (5) modelos de liderazgo en aproximadamente dieciocho (18) años, resulta interesante el análisis de este modelo y sus estrategias verificando sus debilidades, fortaleza, oportunidades y amenazas, con el fin de desarrollarlo de eficazmente para lograr de esta manera la implementación efectiva del mismo, donde se generen resultados que permitan desarrollar y posicionar nuevamente estos líderes empresariales que hoy en día no están presente por otras causas que a nivel de país han ganado mucha fuerza. De acuerdo a ello, se pueden generar alternativas con resultados impactantes en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Este planteamiento se ha convertido en el motor que impulsa esta investigación, para la cual se han originado las siguientes preguntas de investigación: ¿Es indispensable que la organización cuente con estrategias de implementación de este nuevo modelo de liderazgo?, ¿Es necesario que los líderes de la organización se sientan identificados con este modelo de liderazgo?, ¿Cuál es la opinión de los líderes acerca del nuevo modelo de liderazgo?, ¿Cuál es el perfil del líder requerido en esta ensambladora de vehículos, para lograr la competitividad, los objetivos de negocios y la identificación con sus trabajadores?.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el nuevo modelo de liderazgo aplicado en una empresa del sector automotriz, como plataforma estratégica esencial en la alineación de los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la percepción actual de los líderes de la empresa, respecto al nuevo modelo de liderazgo.

Conocer la estructura y competencias propias del nuevo modelo de liderazgo aplicado en la empresa.

Identificar estrategias que permitan alinear la práctica del modelo de liderazgo aplicado en la empresa con los objetivos organizacionales definidos por la misma.

Justificación

La moderna estrategia corporativa requiere contar con un adecuado equilibrio de talento en el equipo del Departamento de Recursos Humanos, para lograr de manera exitosa la implementación del nuevo modelo de liderazgo, ya que esto se ha convertido en un tema crucial, donde las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas por el liderazgo que en ellas trabajan, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí mismo para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Esto es una realidad que se ha presentado desde hace algunos años atrás y es aquí donde la gestión del Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental para el logro de los objetivos, diseñando estrategias que permitan la implementación del modelo de liderazgo con el cual cada organización se rige. En lugar de identificar los rasgos de los líderes, entrenar a los individuos y motivarlos para que lleguen a ser líderes, las organizaciones necesitan trabajar en el diseño de estrategias que permitan la implementación y el fortalecimiento del modelo de liderazgo en el que puedan trabajar conjuntamente y de esta manera lograr equipos capaces de hacer su propio trabajo, de disciplinar a sus miembros de equipos en función de las necesidades y de ser responsables de un trabajo de calidad en la medida adecuada.

El líder como persona posee defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar sus expectativas, logrando así alcanzar el éxito con su equipo. Este análisis permitirá mejorar el desempeño como líderes, sea para beneficio personal y/o de la organización. Debido a este contexto se percibe, que la Gestión del Departamento de Recursos Humanos ha experimentado grandes cambios a través del tiempo. Considerando su importancia, a fin de redimensionar el sentido mismo de su gestión a través del diseño de estrategias, para que las organizaciones puedan contar con el mejor estilo de liderazgo.

La Gestión del Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en lo que respecta a fortalecimiento del liderazgo dentro de las organizaciones, ya que en los últimos tiempos las organizaciones, han pasado a ser un factor secundario ante las situaciones que atraviesa el país en materia política y de liderazgo. Sin embargo, se hace necesario estudiar el alcance en el diseño de estrategias orientadas al análisis del nuevo modelo de liderazgo, asociado a la transformación de una empresa del sector automotriz ubicada en Valencia, Estado Carabobo, con el fin de presentar sus competencias y pilares fundamentales, desarrollando para esto una serie de teorías orientadas a interpretar el deber ser de este componente en dicha organización.

En este sentido, se busca que los resultados de este estudio no solo contribuyan con la formación profesional de la autora, también se espera que el estudio genere aportes para todo aquel profesional interesado en esta

materia y que académicamente sirva de referencia para futuras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, igualmente para aquellos empresarios que se encuentren en un proceso de definición de modelos de liderazgos predominantes en una organización.

Desde diversas perspectivas, la investigación apunta desde el plano teórico al abordaje de temas relacionados con el diseño de estrategias orientadas al análisis del nuevo modelo de liderazgo, asociado a la transformación de una empresa del sector automotriz. Laboralmente (desde el enfoque descriptivo) se estudian los procesos de diseño estratégico y liderazgo en una empresa automotriz, a fin de conocer sus tácticas y alcances en el campo y actividad laboral; brindando a los expertos en el área del mercado identificar puntos críticos y fortalezas. Así mismo, el tema se enfocó en la descripción de la percepción de la alta gerencia que hace vida laboral en la organización objeto de estudio, con respecto a las funciones propias del Departamento de Recursos Humanos para despliegue del modelo de competencias.

Dentro de esta perspectiva, la empresa podrá desplegar y fortalecer el modelo de liderazgo que permitan cada vez más fortalecer el liderazgo de la organización, así como también fortalecer la gestión del departamento de recursos humanos como actor principal de este proceso. Se pone entonces en manifiesto que el logro en la explicación y estudio del nuevo modelo de liderazgo se obtendrá por el apoyo de las diferentes directrices de la organización y la responsabilidad de cada uno de los líderes que la conforman.

Es por ello que, dicho estudio servirá de apoyo a investigaciones posteriores en pro del mejoramiento y posicionamiento del liderazgo en la organización, el resultado de esta investigación, ofrecerá aportes significativos para el desarrollo de una nueva investigación que dé seguimiento a la consecución del fortalecimiento de los modelos de liderazgos a futuro.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

El contenido de esta investigación está basado en la revisión bibliográfica de temas desarrollados encauzados al problema objeto estudio, que aportan elementos a la misma, los cuales arrojan resultados considerables respecto a la gestión de recursos humanos y a los estilos o modelos de liderazgo estudiados por distintos autores desde diferentes enfoques, orientaciones y con distintas tendencias.

Entre los trabajos más destacados se cita a Zerpa, A. (2013) cuyo trabajo de grado de maestría de la Universidad de Carabobo fue desarrollado como estudio que tuvo como propósito “Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa, ubicada Tinaquillo estado Cojedes”; ya que el autor plantea que las organizaciones están conformadas por personas y éstas son guiadas por un líder, en tal sentido, el nuevo concepto de Liderazgo tiene que estar fundamentado a partir de los valores universales como los son la humildad y sacrificio, congruencia, credibilidad, honestidad, amor, compromiso, equidad, justicia, integración, paz, trascendencia, educación y el patriotismo, para que a su vez se genere una cultura humanizante donde se trabaje con la persona, para las personas y para formar personas. Las teorías que sustentaron esta investigación fueron: Teoría de Rasgos de Personalidad y

Teoría del Enfoque Humanístico de la Administración. La investigación estuvo enmarcada en un tipo de estudio descriptivo, y un diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo conformada por 57 personas, para la muestra se tomó el 30% de la población en estudio correspondiente a 19 personas. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a personas, con éstas se logró llegar a conclusiones y saber la factibilidad de un plan de formación centrado en liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores, proponiendo para ello una serie de estrategia que pueden llevar a la práctica del Liderazgo humanizador desde los gerentes hacia el personal y de estos hacia el resto de los involucrados en el proceso educativo.

Lo antes mencionado, le agrega relevancia a la presente investigación, y constituye un motivo más para justificar la necesidad de proponer un modelo de liderazgo acorde a las necesidades reales de las de las organizaciones, dado que el liderazgo gerencial y el recurso humano, no es precisamente uno de los elementos que caracteriza a las organizaciones, por cuanto muestra interés y preocupación por investigar el liderazgo con el que se cuenta, tomando a consideración el papel fundamental que juega la gestión de recursos humanos, ya que esta función permite hacer tramites conducentes a facilitar que las personas contribuyan al logro de los objetivos del negocio y sean los protagonistas del alcance de los objetivos.

En relación al estudio, Durán, N. (2012), en su investigación de maestría en Gerencia Avanzada de Educación su principal objetivo fue analizar el estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad

de Odontología de la Universidad de Carabobo. Se desarrolló una investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo. La población estudiada estuvo conformada por treinta y seis (36) personas y la muestra fue intencionada, conformada por treinta y seis individuos. Se empleó un cuestionario de 30 ítems, según la escala tipo Likert. En esta investigación se llegó a la conclusión de que el jefe del departamento presenta un estilo de liderazgo situacional, basado en valores, lo cual incide en el clima organizacional. Adicionalmente se diagnosticaron deficiencias en el canal de comunicación y en el sistema de recompensas e infraestructura de la organización.

El presente estudio contribuye a la investigación como un antecedente por el enfoque que le dan al estilo de liderazgo con respecto a la competitividad y compromiso en los trabajadores, situación que el líder empresarial debe tener como un fundamento básico a la hora de gerenciar con eficiencia y eficacia a su personal para así tomar las decisiones correctamente en pro del bienestar de la organización, división o departamento que dirige y de los trabajadores.

En el mismo orden de ideas Domínguez, L. (2011), quien expuso en su trabajo de maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia titulado “Propuesta de un Modelo de Liderazgo Situacional en las Pequeñas y Medianas Empresas Ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo” de la Universidad de Carabobo, cuya problemática gira en torno a cómo la dinámica actual exige, que las pequeñas y medianas empresas, adapten un modelo de liderazgo que pueda ser efectivo en cualquier situación, diagnosticando las características y necesidades de cada una de

estas empresas enfocados en el recurso humano, a los fines de aumentar su desempeño a través de un modelo de liderazgo situacional y ayudar a los directivos o gerentes a entender por qué la gente se comporta como lo hace y aumentar su eficacia para predecir, dirigir, modificar y controlar el comportamiento de sus trabajadores o seguidores. La autora abordó dicha problemática desde un estudio de campo de tipo descriptivo enmarcado en un proyecto factible, ya que recopiló la información directamente de la realidad, con una muestra de veintisiete (27) elementos, aplicando como técnica de recolección de datos recopilación documental, la entrevista y el cuestionario.

Los resultados de esta investigación, determinaron que la mayoría de los trabajadores de las pymes sienten confianza en lo que hacen dentro de su lugar de trabajo porque están identificados con el tipo de liderazgo que los gestiona, sin embargo probablemente dudan de su capacidad para llevar a cabo una tarea. Un individuo dentro de una organización afianza su confianza en lo que hace mientras le suministran información y le permita ser participe en algunas decisiones, de igual manera cuando le proporcionan conocimientos a través del acompañamiento del líder, el trabajador adquiere confianza en sí mismo y eso se refleja en su desempeño.

Lo antes expuesto, conduce a una relación de la investigación con el presente estudio, ya que se evidencia la importancia de tener definido un modelo de liderazgo con el que se identifiquen tanto los trabajadores como los líderes de la organización, haciendo notoria la necesidad de promover el estudio, despliegue y reforzamiento de este modelo o estilo, a fin de poner en

práctica funciones administrativas que contribuyan a mejorar y reforzar cada vez más el estilo de liderazgo definido para la organización.

Bases Teóricas

Con el propósito de sustentar ampliamente la información en la realización de esta investigación, se presentan una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada que permitan su adecuada comprensión. Arias, F. (2006: p.39), afirma que las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema que se ha planteado”.

Liderazgo Concepto y Características

Líder

El líder es un guía, conductor, la persona que encamina y enseña el camino, guiando a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. Según Hernández S. (2006: p.249), define a líder como: “Supervisor, gerente, director general, facilitador y guía de un grupo, con el propósito de encaminarlo al logro de un objetivo común”. Es por ello que en las organizaciones las personas que llevan el rol de líder deben poseer, en la medida que ocupen cargos directivos en la misma, habilidades propias que

lo condicionen como tal, para tener la influencia en su grupo para el alcance de los objetivos propuestos. Un gerente debe ser líder. Un ser capaz de usar las técnicas administrativas para lograr las metas de la organización. Un líder debe tener la habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible y en diferentes circunstancias, además de utilizar los elementos de la planificación estratégica, para poder actuar acertadamente. El líder es líder sí sólo sí, tiene seguidores.

Características del Líder

La tarea del Líder consistirá de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer su motivación ese interés (el sueldo, las oportunidades de carrera profesional, el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que los llene) y de otro, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la empresa, y esto no una sola vez, sino cada día. Para Hernández, S (ya citado) el líder posee las siguientes características:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante; Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. Cada actividad a desarrollar debe ser motivador a nuevas ideas de sus seguidores. El líder debe

manejar la comunicación eficaz y efectiva hacia el grupo que guía. La pro actividad va de la mano con la motivación de la persona que ejerce el liderazgo. Mantener en su equipo de trabajo unas buenas relaciones interpersonales, siendo emprendedor, carismático e innovador. Tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (p.249)

Por una parte el liderazgo en primer término, involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder, lo que permite que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. Todo líder debe desarrollar habilidades esenciales que a su vez debe dominar y aplicar funciones de gerente directivo, gerente ejecutivo, entre otras cosas, debe comunicarse, delimitar, integrar los recursos, dirigir, controlar, motivar, delegar y conciliar, con el fin de componer o ajustar los anónimos de los que están opuestos entre sí.

Liderazgo

El liderazgo en primer término, involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. Daft, R. (2006: p.412) define el liderazgo como: “La capacidad de influir sobre las personas para lograr las

metas organizacionales". De allí que el liderazgo ocurre entre las personas, implica el uso de influencia y las metas, donde la influencia se diseña para lograr algún fin o meta.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Estos miembros no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. De igual manera, Chiavenato, I. (2002: p.65), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, se hace necesaria la presencia de ambas características para posicionar cada vez más dentro de las organizaciones a los líderes emprendedores.

Importancia del Liderazgo

Tal como se ha venido comentando, el liderazgo juega un papel fundamental actualmente y en general en la vida de cualquier sociedad, más aún dentro de las organizaciones, donde todo parece indicar que las actividades humanas han quedado relegadas a un segundo plano, en relación a la superioridad del desempeño. Así mismo el autor Daft, R. (2006) señala que el liderazgo tiene algunos aspectos que hacen énfasis en la importancia de este:

- ✚ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ✚ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- ✚ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ✚ Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico (p. 412).

De allí que el liderazgo brinda la capacidad para usar el poder con eficacia, de un modo responsable entendiendo que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos, con la capacidad para inspirar y actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Estilos de Liderazgo

Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan diez estilos de liderazgo, sin embargo se hace énfasis en el análisis de cinco estilos de liderazgo y cómo generan resultados, Madrigal, B. (2009: p.160) afirma que "el liderazgo autoritario maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de las organizaciones". Esto va en contrariedad con las teorías del siglo XIX. Este estilo de liderazgo tiene sus ventajas, entre estas tener una visión definida en la que los estándares de éxito son claros para todos, como también las recompensas. El líder impone concepto pero permite a la gente que derive sus propias conclusiones. Le da a la gente la libertad de innovar, experimentar y calcular sus propios riesgos.

En este sentido, Soto, C. (2001: p.128), considera que: "Los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles". Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

El líder es una persona que utiliza su influencia para conducir a un grupo de colaboradores hacia el logro de ciertos objetivos deseados, y este debe servir para facilitar las relaciones y como punto focal de las tareas. Para cumplir ambas funciones, es importante que el líder adquiera flexibilidad en sus propios estilos de liderazgo, afirma Dilts, R. (1998: p.56). "Todo líder tiene

su propio estilo de liderazgo y este debe afianzarse en la comunicación”. A continuación se definen los diferentes estilos de liderazgo.

Liderazgo Estructurador

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad. Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatos para recibir este título.

Cuadro Nro. 1 Usos del Liderazgo Estructurador

Cuándo no usar este estilo	Usos y Abusos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los subordinados tienen experiencia y habilidades para hacer la tarea. • Cuando estén automotivados y bien dispuestos a llevar a cabo su trabajo. • Cuando se confía en su habilidad para alcanzar los estándares de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandara alguien cuando no es necesario puede desperdiciar tiempo y energías. • Los subordinados pueden experimentar resentimiento hacia la conducta estructuradora del líder y, por lo tanto, dejar de expresar sus ideas y su deseo de cooperación.

Fuente: G. Valera (2014) a partir de Madrigal B. (2009)

Liderazgo Entrenador

Se enfoca en la integración, ya que la relación líder – subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además entrenarlo. Este estilo se utiliza cuando los subordinados:

- ✚ Poseen habilidades o experiencias limitadas en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.
- ✚ Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismo.

El líder debe llevar a cabo las siguientes acciones para lograr este proceso de desarrollo:

- ✚ Fomentar un ambiente que propicie la retroalimentación.
- ✚ Ejercer una dirección activa para reforzar las acciones apropiadas.
- ✚ Explicar el cómo y cuándo de la tarea.
- ✚ Establecer estándares de desempeño realistas y que se tomen como un reto.

- ✚ Ayudar a las personas a alcanzar estos estándares.
- ✚ Reconocer y premiar el desempeño.
- ✚ Creer que los subordinados tienen potencialidades.
- ✚ Aprender a trabajar arduamente.
- ✚ Comprometerse tanto en el desarrollo de los subordinados como en el cumplimiento de la tarea (los deportes, la producción y las ventas son áreas propicias para desarrollar este estilo de liderazgo).

Cuadro Nro. 2 Usos del Liderazgo Entrenador

Cuándo no usar este estilo	Usos y Abusos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los subordinados estén altamente calificados para desempeñar la tarea. • Cuando estén motivados y bien dispuestos a asumir responsabilidades • Cuando tienen poca o ninguna habilidad, experiencia o poca confianza para una asignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • En virtud del tiempo y la estrategia, el empleo inapropiado de este estilo puede consumir grandes cantidades de tiempo y recursos. • Es posible que surjan conductas entrenadoras inefectivas o inadecuadas cuando los líderes no toman en cuenta la interacción entre su estilo de liderazgo preferido y el demandado por la situación.

Fuente: G. Valera (2014) a partir de Madrigal B. (2009)

Liderazgo Alentador

Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y

dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de tareas.

Cuadro Nro. 3 Usos del Liderazgo Alentador

Cuándo no usar este estilo	Usos y Abusos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el desempeño no supera el estándar. • Cuando los colaboradores carecen de conocimientos suficientes o experiencias para desempeñar satisfactoriamente una tarea sin que exista dirección. • Cuando los colaboradores no demuestran deseo de ejercer la iniciativa en una tarea importante. • Cuando los colaboradores no asumen responsabilidades por sus propias acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mal uso de este estilo tiende a desperdiciar los recursos organizacionales y humanos. • Cuando el líder no da la dirección adecuada, frecuentemente el resultado es falta de respeto y reducción del esfuerzo. • La aplicación inadecuada o inefectiva de estilo alentador a menudo es resultado de que el líder falla al considerar la interacción entre su estilo preferido y el requerido por la situación.

Fuente: G. Valera (2014) a partir de Madrigal B. (2009)

Liderazgo Delegador

El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios. El estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados:

- ✚ Establezcan sus propias metas para realizar las tareas.

- ✚ Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisión en que se vean involucrados.
- ✚ El interés básico del líder consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias o interrupciones que salgan fuera del control de los colaboradores.

Se dice que puedes recibir una dirección delegadora que:

- ✚ Tengan todos los conocimientos, la experiencia o habilidad requerida para efectuar un trabajo sobresaliente.
- ✚ Deseen distinguirse al ejecutar una tarea específica.
- ✚ Confíen en su habilidad para efectuar un trabajo.
- ✚ Estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos.

Cuadro Nro. 4 Usos del Liderazgo Delegador

Cuándo no usar este estilo	Usos y Abusos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los colaboradores son nuevos, no poseen experiencia o no están habilitados en una tarea especial. • Cuando no están dispuestos a tomar responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo en particular. • No se sienten a gusto o confiados en el desempeño de su tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los colaboradores necesitan dirección o apoyo, pero estos no se dan en la medida, se produce frustración y fallas en todos los sentidos. • El estilo preferido del líder también puede contribuir al uso inapropiado o inefectivo del estilo delegador.

Fuente: G. Valera (2014) a partir de Madrigal B. (2009)

Liderazgo Carismático

Según la Gran Enciclopedia Castellana (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común, Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático:

✚ Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica.

- Emplean componentes verbales y no verbales
- Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente
- Trasmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores
- Mantienen contacto visual cuando se dirigen al subordinado
- Mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos
- Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas.

✚ Articular una meta alcanzable a través de:

- Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
- La visión es un enunciado claro de dónde quieren ir y cómo van a llegar ahí.

- Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.
- Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
- El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.
- No sólo tienen una visión, sino que son capaces de hacer que los demás compartan.

Comunicar expectativas de alto desempeño

- Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.
- Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
- Transmiten una creencia absoluta en que lograrán sus expectativas.

Ser sensibles a las necesidades de sus seguidores mediante:

- El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
- Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
- Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
- Son accesibles y escuchan genuinamente.
- Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa. (pág. 163 – 164)

Actitudes y Aptitudes para el Liderazgo

Actitudes para el Liderazgo

No es suficiente tener habilidades, capacidades y estilo de liderazgo, se requiere además tener actitud y aptitud para el liderazgo. Madrigal, B. (2009: 167) menciona “siendo la actitud cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario, que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas”. Una vez mencionado esto, la autora se apega a las cinco actitudes claves propuestas por Jim Kouzes y Barry Posner, las cuales son:

- ✚ Desafiar el proceso: estar en el momento y sobre todo querer ser.
- ✚ Inspirar una visión compartida.
- ✚ Capacitar a otros para actuar. El liderazgo es una acción con personas y para personas, por lo tanto hay que capacitar personal, le delega la autoridad y la responsabilidad del proyecto.
- ✚ Servir de modelo: los títulos se otorgan, pero la autoridad y el respeto sólo se ganan a través de la propia conducta. Los líderes marchan adelante y sirven de inspiración por medio del ejemplo.
- ✚ Brindar aliento: la escalada hacia la cima es ardua y larga. La gente se siente muchas veces fatigadas, frustrada, desencantada. Los líderes brindan el aliento necesario para seguir avanzando y estimulan la “autoestima” del equipo de trabajo que le ayudará a conseguir el éxito.

Aptitud para el Liderazgo

La palabra aptitud proviene del latín *aptus* que significa capaz para, en psicología, es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje. De acuerdo a esta definición Madrigal, B. (ya citada) afirma que “el líder se hace”, mientras que en el lenguaje común la aptitud sólo se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea.

De igual manera Madrigal B. (ya citada), comparte la idea de Pat Williams, que menciona las 15 aptitudes que los líderes pueden y deben adquirir, lo que a su vez les permite tener una visión estratégica de horizonte hacia donde se deben mover los nuevos estilos de liderazgos, a continuación se muestran las aptitudes mínimas que debe complementan el liderazgo:

1. La aptitud para organizar.
2. La capacidad de organización.
3. La aptitud de la preparación.
4. La aptitud del arte de vender.
5. La aptitud para la enseñanza.
6. La aptitud para aprender.
7. La aptitud de la flexibilidad.

8. La aptitud para resistir la crítica.
9. La aptitud para conceder poder a otros.
10. La aptitud para la motivación intrínseca o íntima.
11. La aptitud para la iniciativa.
12. La aptitud para la resolución.
13. La aptitud para la originalidad.
14. La aptitud para el profesionalismo.
15. La aptitud para el equilibrio.

La aptitud para un aprendizaje de toda una vida no ocurre simplemente. Es el resultado de un compromiso consciente con un vigoroso programa de aprendizaje sistemático y de desarrollo personal. Los líderes que aprenden continuamente construyen organizaciones que también aprenden continuamente, organizaciones que se adaptan, evolucionan y crecen. Los líderes y las organizaciones que no enfrentan el desafío de un mundo cambiante están condenados a marchitarse y morir. El líder debe mantenerse aprendiendo de sus experiencias y sus fracasos. Madrigal, B. (2009: p.169), culmina su análisis expresando que “la capacidad para un continuo aprendizaje es una necesidad absoluta para todo gran líder”.

El Liderazgo y sus Seguidores

Todo líder está acompañado de sus seguidores, no puede haber líder si no existen los seguidores. De acuerdo a esto, Celis, M. (2012: 127) expresa lo siguiente “el liderazgo efectivo requiere que haya seguidores efectivos. Los seguidores competentes, confiados y motivados son esenciales para que el grupo de trabajo o el equipo de cualquier líder se desempeñe de manera fructífera”. En las investigaciones sobre los seguidores la autora ha descrito cinco estilos de seguidores usando una combinación de dos tipos de conducta: razonamiento crítico independiente y la participación activa.

Figura Nro. 1 Estilos de Seguidores



Fuente: M. Celis (2012) La conducta en las organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico-social. 1ra edición.

Conducta Razonamiento Crítico

Se refiere a la capacidad de análisis y evaluación de decisiones del seguidor. Esta capacidad significa que el seguidor posee la base necesaria de conocimientos y es capaz de pensar en forma crítica. De acuerdo a lo planteado Celis, M. (2009), expresa lo siguiente:

Quienes piensan en forma independiente van más allá de los manuales y los procedimientos; cuando la racionalidad exige acciones o decisiones independientes, están dispuestos a seguir sus convicciones. Son creativos, innovadores y cuentan con la disposición para ofrecer una crítica constructiva cuando es conveniente. (p. 128).

Lo opuesto a este tipo de seguidores, es aquella que no tiene un razonamiento independiente, esta persona dependiente, no crítica, se sujeta a los procedimientos o instrucciones preestablecidas con muy pocas desviaciones, aun cuando las circunstancias las pudieran exigir. Aceptan las ideas del líder sin que medie una evaluación independiente de su parte.

Conducta Participación Activa

Esta conducta, se refiere a la disposición del seguidor para tomar la iniciativa, participar y en general ir más allá de los requerimientos cuando realiza su trabajo. Celis, M. (p. 129) (ya citado), afirma que “El individuo

activo toma la iniciativa en la solución de problemas y toma de decisiones, es muy visible en la unidad de trabajo e interactúa con los compañeros de trabajo en muy distintos niveles”. Lo opuesto a esta persona es el individuo pasivo que apenas se hace notar en dicha unidad. Su grado de participación o interacción se concreta a realizar lo que se lea ha dicho que haga. Elude la responsabilidad que rebasa lo que estipula la descripción de su función y necesita supervisión constante. El grado de pasividad o actividad de un seguidor y si razona de manera independiente y crítica, o todo lo contrario, determina si es un seguidor enajenado, pasivo, conformista, un seguidor pragmático o eficaz.

En los estudios realizados sobre la conducta de los seguidores, se detectaron tres características claves de la influencia de los seguidores, las cuales determinan la forma en que los seguidores se relacionan entre sí y con su líder. Estas son: posición de poder del seguidor, locus de control del seguidor, educación y experiencia del seguidor. El puesto que tiene el seguidor en una organización le provee el poder formal, y sus características personales también le proporcionan poder. Si la posición formal le permite tener una red de relaciones y de manejo de información, el seguidor tendrá mayores oportunidades de influencia.

El locus de control del seguidor determina el estilo de liderazgo que prefieren, seguidores de locus con control interno prefieren un ambiente de trabajo que facilite la comunicación con los líderes, la participación en la toma de decisiones y las oportunidades de hacer un trabajo creativo. La educación y experiencia del seguidor, le proporciona a este el poder que le da su pericia para influir en otros seguidores y en el líder.

Liderazgo y sus Enfoques Gerenciales

Diferencias entre Liderazgo y Gerencia

El liderazgo tiene connotaciones distintas que no se encuentran en la gerencia, ya que implica sentido de dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación por parte de los demás. Cinco características que están muy relacionadas con el cambio que todo líder requiere generar en el contexto en el cual le corresponde interactuar.

CuadroNro. 5 Diferencias entre Liderazgo y Gerencia

LIDERAZGO	GERENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Esencial para inspirar a otros.• Motiva a otros para el logro de los objetivos.• El liderazgo logra tener los méritos suficientes para ser aceptado por los demás.• Su esencia es su influencia en sus seguidores.	<ul style="list-style-type: none">• Hace énfasis en la planeación, seguimiento y control.• Es mecanicista, poco creativo y muy controlador.• Motiva a través de las recompensas o castigos.• Es un buen administrador de los recursos humanos y financieros.

Fuente: G. Valera (2014) a partir de Martínez M. y Suarez C. (2007)

Como se puede observar en la tabla anterior, los conceptos de liderazgo y gerencia tienen diferencias esenciales que en los actuales momentos, dado los cambios que se están dando en el mundo industrial y comercial se hace necesario que se fundan para dar cabida a un gerente-líder que pueda dirigir las nuevas organizaciones con el propósito de adaptarlas a

los cambios y a las incertidumbres de los mercados. De acuerdo a Ramírez, M. y Suarez C. (2007) afirma que:

El líder es el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes y creatividad, pero también le ofrece a sus seguidores un liderazgo con el cual los concientiza a tener valores que respetar al momento de tomar decisiones que involucren otras personas. (p.143)

Esta es la conducta que le puede dar mayor fuerza de arrastre para mover a las personas en la dirección del cambio que él desea obtener.

El Liderazgo como requerimiento de la Media y Alta Gerencia

La relación entre liderazgo y gerencia y la evolución que estos conceptos han tenido por el constante clima de competencia internacional e incertidumbre a los que se enfrentan la industria y el comercio, han llevado a las empresas a redefinir su visión, misión, objetivos, estructura, procesos y producción sobre la base de que tanto el liderazgo como la gerencia tienen un terreno común que es necesario considerar para tomar decisiones adecuadas en situaciones determinadas.

El liderazgo y la gerencia no parecen ser conceptos “puros”, aunque en muchas oportunidades se superponen en áreas como la industria y el comercio. El primero, tiene elementos como el sentido de la dirección, el

trabajo en equipo, inspiración, ejemplos y aceptación por parte de los demás que no son rasgos que se distinguen en la gerencia. Por el contrario la gerencia cree en los sistemas y los aplica, cree en el método científico, dándole énfasis a la planeación, el seguimiento, control y hace hincapié en la buena administración.

En este sentido, Ramírez, M. y Suarez C. (2007: p.141) destacan lo siguiente: “la discusión actual se centra en saber si se deben desarrollar liderazgos desde todas las áreas y departamentos que componen una empresa o si, por el contrario, la dirección y sus relaciones con los subordinados debe ejercerse unilateralmente”.

Esto se hace muy común, en la alta y media gerencia que los profesionales no saben qué hacer con el poder de dirección que deben ejercer sobre los miembros de una organización; de igual forma, existen líderes que no tienen las herramientas administrativas suficientes como para conducir a sus equipos en la dirección correcta; por esta razón, el líder debería poder formular estrategias y tomar decisiones que resuelvan los problemas.

El Liderazgo y la Gerencia como requerimiento para el logro de las metas

En este punto se debe entender que la necesidad de un gerente-líder o un líder-gerente para cualquier organización, en los actuales momentos, es

perentoria. La gerencia y el liderazgo son conceptos que suelen estar separados para poder diferenciarlos, sin embargo, existe un área común en el cual se encuentran y actúan.

Tanto la gerencia como el liderazgo según las teorías revisadas, se refieren al cumplimiento de objetivos; pero sus características, que en algunos momentos lo diferencian, se combinan y producen una fusión que hace a la persona poseer personalidad y visión, combinados con manejo de cronogramas y rutinas. El liderazgo y la gerencia deben ir juntos si se quiere mantener el funcionamiento eficiente de una organización. No debe existir temor ante el cambio que trae consigo el liderazgo, porque éste es la expresión de la capacidad de acción de un gerente para responder de manera más efectiva a los desafíos que le impone el entorno tanto interno como externo; las cualidades de un gerente con un liderazgo definido, emerge como un proceso que crece con la experiencia, conocimiento y comprensión de los papeles, valores y necesidades d los otros.

De acuerdo a lo antes planteado se muestra la siguiente afirmación de Ramírez, M. y Suarez C. (ya citado):

De allí que en los actuales momentos las organizaciones demanden de un líder que dirija sus acciones a través de una serie de transformaciones humanas en los valores y en la visión de sus seguidores. El líder debe ser un gerente con un alto grado de convicción, determinación y energía para llevar a cabo los cambios estratégicos necesarios, propuestos en las empresas del futuro. (p. 145)

Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren la fusión de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con el mínimo de pérdidas.

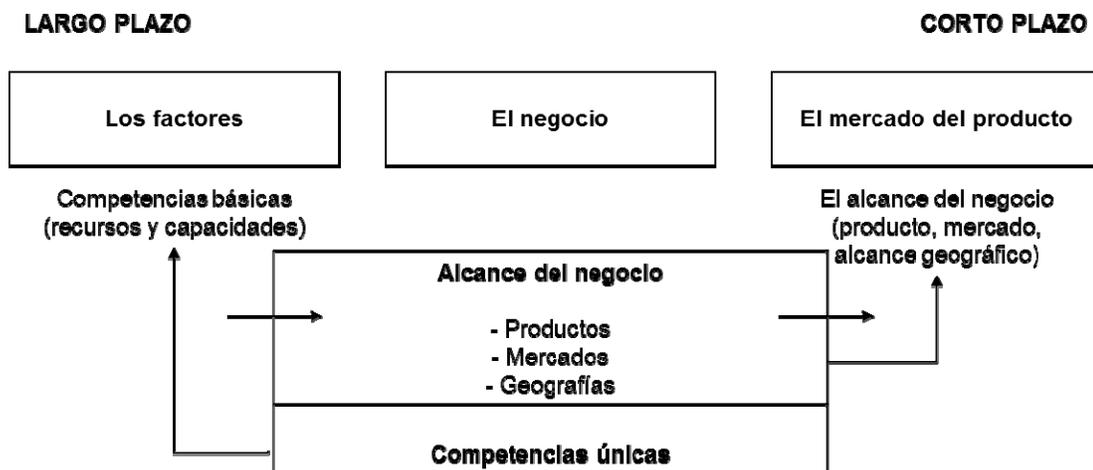
La Estrategia como Habilidad

El término estrategia se relaciona con otros, tales como procedimientos, proceso, táctica, destreza, estilo, orientación, técnica, método. Hay que partir de la base de que el término estrategia es más amplio, y en él tengan cabida todos los demás. Así, estrategia es definido por Madrigal, B. (2009: p.210) como “el conjunto de procedimientos necesarios para llevar a cabo un plan o una tarea”. La autora concluye que estos procedimientos son los procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales. De lo anterior se deduce entonces que serán las secuencias integradas de procedimientos que se eligen con un determinado propósito. Uno de los elementos primordiales de las estrategias es el hecho de que implican autodirección y autocontrol, es decir, la supervisión y evaluación del comportamiento en función de los objetivos establecidos y la posibilidad de revisarlos y adecuarlos cuando sea necesario.

Por su parte, Hax A. y Majluf N. (2004: p.37) expresan “una definición unificada de estrategia debe abordar la controversia entre el paradigma de la estructura de la industria y su posicionamiento competitivo y el enfoque basado en los recursos de la empresa”. La figura que se muestra a

continuación representa una propuesta para acercar estas posiciones aparentemente conflictivas. A la derecha representan el punto de vista de la estructura de la industria. Esto corresponde a la perspectiva del mercado, lo cual exige satisfacer las necesidades de cada segmento producto-mercado de manera efectiva. Del lado izquierdo se observa los factores requeridos, poniendo de relieve las inversiones en recursos y capacidades que diferenciarán la empresa de sus competidores. Ese proceso básicamente ofrece una conciliación entre el enfoque de mercado y el de los factores siendo la misión del negocio el puente entre ambos. La misión capta las dos cuestiones centrales que vinculan estos enfoques: el alcance del negocio y las competencias únicas que determinan las capacidades claves de la firma.

Figura Nro. 2 La misión del negocio: integración de dos enfoques de la estrategia, uno basado en los factores y productos y otro en el mercado y el producto.



Fuente: A. Hax y N. Majlf (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. 1ra edición.

Desde este punto de vista, podríamos combinar todas las dimensiones diversas de la estrategia que se han presentado, y de esta manera Hax A. y Majluf N. (ya citado) proponen la siguiente definición de estrategia integradora y global:

Estrategia: determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programa de acción y prioridades de asignación de recursos; selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización; intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización; identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativo, de negocio y funcional; constituye un patrón de decisiones unificador e integrador; define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretenden hacer a sus "stakeholders"; es una expresión del propósito estratégico de la organización; apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa; es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible. (p. 38-39)

Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. Esa es la esencia de una gestión satisfactoria del cambio. Es enérgica para poder enfrentar las oportunidades de mejoramiento de rentabilidad; también es respetuosa de la cultura, tradición e historia del enfoque de la empresa para hacer negocios.

Importancia del Liderazgo Estratégico

El líder estratégico de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa, deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Debe saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para el futuro, diseño, implementación y monitorización del cambio, proporcionando metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico. De acuerdo a esto, Madrigal, B. (212) (ya citado), se alinea expresando que “la ausencia del liderazgo institucional y estratégico no es consecuencia de errores de la planeación o de la estrategia, sino de la carencia de éste”.

La carencia de liderazgo organizacional ocasiona que la organización vaya a la deriva, al no tener metas claras y la estrategia para su implementación. Los aspectos que reflejan la ausencia de liderazgo en la dirección son:

1. Los miembros de la organización sienten la necesidad de que alguien los guíe.
2. Los objetivos no son claros.
3. La misión de la organización suele estar desprotegida o débil.
4. Las metas gozan de la aceptación superficial y no influyen en todos los miembros de la organización o empresa.
5. Los valores del equipo de trabajo tienden a cambiar, aspecto que influyen en actitudes y perspectivas diferentes a la visión de la empresa.
6. La interacción humana y la comunicación no son asertivas.
7. El clima organizacional es malo.
8. Las personas no tienen retos interesantes.

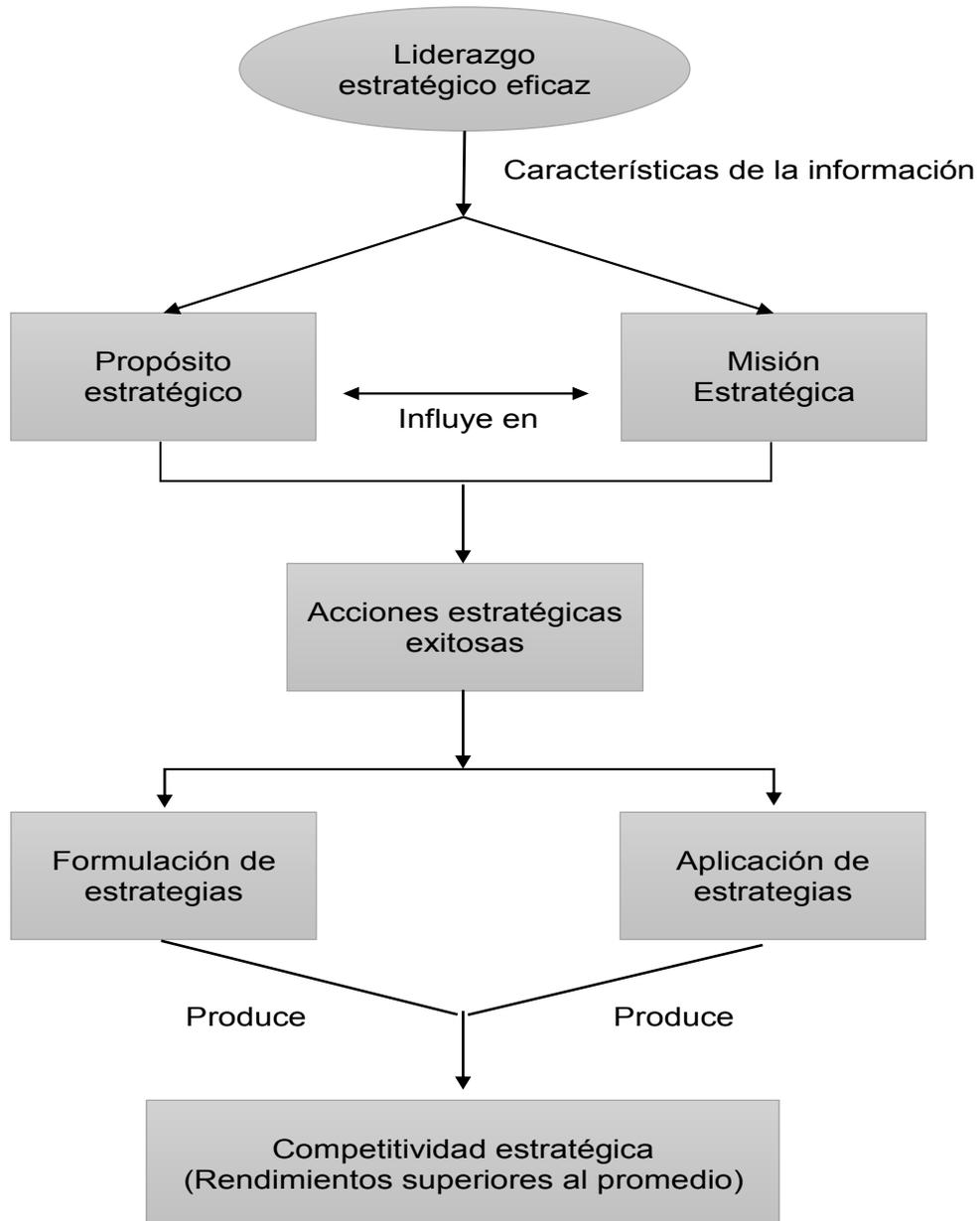
Estos aspectos pueden mejorarse cuando existe un directivo con liderazgo, de ahí la gran importancia de que un líder sea un estratega y el estratega sea un líder. Las tareas del líder son difíciles de delegar, por lo que su organización demanda un liderazgo efectivo.

El Liderazgo Estratégico Eficaz

Al iniciar el nuevo milenio, y ante los cambios estratégicos, las decisiones que tomen los directores ejecutivos permitirán que las empresas

se fortalezcan o desaparezcan. Por ello, la capacidad y la habilidad para tomar decisiones y acciones estratégicas permitirán sobrevivir a las organizaciones. No sólo la capacidad para convertir la información en acción y el trabajo en información será importante, sino también como aprenden los niveles de mando a comunicarse de manera efectiva con sus subordinados. La figura que se muestra a continuación ilustra lo antes mencionado, considerando la importancia del liderazgo estratégico eficaz.

Figura Nro. 3 Liderazgo estratégico y el proceso de administración estratégica.



Fuente: B. Madrigal (2009) Habilidades directivas. 2° edición.

Los líderes estratégicos deben orientar a la organización hacia el logro de la misión y los objetivos estratégicos, facilitando no sólo la buena planificación de los cursos y acciones que habrán de seguirse, sino ponerlas en prácticas, siendo esta última una de las etapas más difíciles de la planeación estratégica, ya que si no se involucra a todos los empleados de la organización no la sentirán como parte suya, sino como un ente aislado que no le dice nada, y en lugar de pugnar por su buen desarrollo entorpecerán, voluntaria o involuntariamente, su ejecución.

De esta manera, Madrigal, B. (2009: p.212), define el liderazgo estratégico como “la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario”. El liderazgo estratégico eficaz puede tener la capacidad de aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano ante un entorno incierto; ser capaz de influenciar la conducta, los pensamientos y los sentimientos de aquellos con los que interactúa, tanto de palabra como de hecho.

El líder estratega posee la capacidad de realizar una visión estratégica y a la vez poder motivar a sus seguidores con la finalidad de que estos participen y se involucren para lograrla, siendo esto así, Madrigal, B. (ya citado) comparte el modelo o forma de actuar de un líder estratega de Mintzberg, donde anuncia lo siguiente:

1. El estratega como actor racional. El estratega es como un comandante que tiene poder y acceso a la información. Usa ese poder para realizar análisis racionales antes de tomar una decisión.

2. El estratega como arquitecto. Su enfoque es la implantación y su función es lograr que la organización ponga en práctica la estrategia.
3. El estratega como coordinador o facilitador. El estratega facilita el proceso de establecimiento de objetivos y estrategias y compromete a la organización.
4. El estratega como entrenador. El estratega busca el compromiso con toda la organización; exhorta al personal a creer en la misión, la visión, los objetivos y las estrategias; y hace participar al personal en la planeación táctica.
5. El estratega como orquestador y juez. El director general propicia que los gerentes conciben, defiendan e implementen estrategias solidas que crezcan de la base hacia arriba. (p. 214).

En la siguiente figura, se muestra la forma de determinar la dirección estratégica eficaz, lo que permitirá desarrollar una visión a largo plazo del propósito estratégico de la compañía.

Figura Nro. 4 liderazgo estratégico eficaz



Madrigal (2009) Habilidades directivas. 2° edición.

Las aptitudes centrales y su aprovechamiento son recursos y capacidades que constituyen una ventaja para una empresa sobre sus rivales. Por lo general, estas aptitudes se relacionan con las habilidades funcionales de una organización (manufacturas, finanzas, mercadotecnia e investigación y desarrollo), así como el uso de las nuevas tecnologías. En lo que concierne al desarrollo del capital humano, se refiere a los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral de la empresa. Los empleados se consideran como un recurso de capital que requiere una inversión. En lo relativo a una cultura organizacional, esta consta de un conjunto complejo de ideologías, simbolismo y valores que se comparten en toda la empresa e influyen en la forma en que se manejan los negocios, de ahí su importancia de mantenerla bien estructurada.

Definición de Términos

Competitividad: la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Desempeño: representan acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Delegar: El proceso por el cual se le asigna actividades de trabajo, responsabilidades y autoridad a individuos dentro de una organización.

Emprendedor: el que decide caracterizarse de innovador, creativo, comunicativo, desarrolla con éxito lo que se propone, refleja logros concretos como calidad y productividad que son una excelente palanca para la competitividad. Es alguien que comienza con resolución una obra, un negocio, en un empeño que enumera cierto grado de dificultad o peligro.

Estilos de Liderazgo: Los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

Funciones del Liderazgo: Las actividades de apoyo al grupo y relación defunciones que tienen que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva.

Gerencia: es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Gerente: con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

Líder: es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Liderazgo: Capacidad del jefe, gerente o director, de implicar a sus subordinados, liberando su potencial y encauzándolos hacia la meta.

Organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Supervisar: Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

Toma de Decisiones: Proceso mediante el cual se elige entre diferentes alternativas, un curso de acción que permita alcanzar un objetivo, resolver un problema o solucionar un conflicto.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico constituye un aspecto fundamental en el desarrollo del proceso de investigación. La escogencia de los procedimientos y las técnicas son definitivas para indagar en torno a las variables del tema. Cabe señalar en ese sentido que, tratándose de una investigación enmarcada dentro de lo cuantitativo, por ser alusiva al hecho social existente en el mundo del trabajo, la metodología aplicada fue según la naturaleza misma de la investigación. A este respecto señala Balestrini (2002):

El Marco Metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una Teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (p. 126)

De acuerdo a lo antes planteado, el capítulo que se describe a continuación se refiere a la metodología desarrollada para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, la cual comprende el diseño, el tipo y el nivel de la investigación, población y muestra, instrumentos, validez del instrumento, confiabilidad, técnicas de recolección y presentación de los resultados.

Diseño de la Investigación

El Diseño de la Investigación está determinado por los objetivos que se pretenden alcanzar. En este caso se trata de un diseño no experimental, en este diseño de investigación no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables. En este sentido Hernández, R y otros (2010: p.149), define esta investigación como: “el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, tal como es el caso de estudio de la presente investigación, ya que se observará y se estudiará la situación real que se viene presentando en la organización con respecto al liderazgo de la misma. En este caso las variables que se estudiarán son independientes y simplemente ocurren sin manipularlas, no se tiene control directo sobre esas variables ni se puede influir sobre ellas.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere a una investigación de campo no experimental, ya que la información fue recolectada directamente de la realidad del sitio donde acontecen los hechos o problemática planteada dentro de la organización, es decir, con experiencias y conocimientos

recabados a través del personal, por lo cual el estudio se ubica dentro de la modalidad de campo. Para Arias, F. (2006: p.31) la investigación de campo: “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”.

Niveles de la Investigación

Para obtener resultados de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la cual posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información deseada, considerando el grado de profundidad con que se abordó la problemática en la presente investigación, se trata de un trabajo de tipo descriptivo, el cual mide de forma independiente las variables aun cuando no se formulan hipótesis. De acuerdo a lo descrito anteriormente Arias, F. (2006: p.46) afirma: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su conducta o comportamiento”.

Cabe destacar que mediante los estudios descriptivos se selecciona una serie de temas y se mide cada uno de ellos independientemente, para así relatar lo que se investiga, requiriendo conocimiento del área que se indaga para formular las preguntas específicas que se busca responder, además consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su conducta o comportamiento.

Para efectos de esta investigación se realizará una descripción detallada de lo que se refiere al nuevo modelo de liderazgo definido por la corporación, con el fin poder identificar esas debilidades y poder transformarlas en fortalezas a futuro.

Población y Muestra

La población representa un aspecto importante de la metodología utilizada, ya que viene a ser el conjunto de los elementos y casos que concuerdan con una serie de especificaciones necesarias para su estudio. Méndez (2006: 78) explica: “La población o universo se refiere al conjunto de unidades sujetas a análisis”. Para efectos de la esta investigación el colectivo que se estudiará viene a ser la fuente de donde se obtuvo la información, este colectivo está representado por un total de ciento sesenta y seis (166) trabajadores de la nómina mensual de la empresa ensambladora de vehículos, ubicada en Valencia estado Carabobo.

Estos trabajadores están dentro de la clasificación de Liderazgo de la Organización, constituido por Líderes de Grupos, Coordinadores, Supervisores Generales, Gerentes y Directores de las diferentes unidades departamentales que componen la organización, tal como: Recursos Humanos, Suministros, Finanzas, Manufactura y Calidad, Comercial, Asuntos Legales, Relaciones Gubernamentales, Ingeniería de Producto y Planificación de Producto.

Luego de haber determinado la población, fue necesario ubicar a los individuos por los cuales el investigador recolectó los datos que permitirán obtener o facilitar la información necesaria para describir la problemática planteada. Es por ello que Hernández, R. (2010: 173) considera que: “La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolecta los datos y debe ser representativo de ésta”.

Con esta investigación se pretende encontrar resultados en la muestra que logren generalizarse o explorarse a la población. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. Para efectos de esta investigación se trabajará con una muestra probabilística estratificada, ya que la población se divide en segmentos y por cada segmento se seleccionara una muestra.

Calculo de la Muestra

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

Donde:

N: Tamaño de la Población: 166

Nivel de Confianza: 90%

Z2: Z para el nivel de confianza

p: probabilidad de aceptación del producto: 50% = 0,50

q: probabilidad de rechazo del producto: 50% = 0,50

E ó d: error muestral: 10% = 0,10

n: Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{166 * 1,962 * 0,50 * 0,50}{0,102 * 165 + 1,962 * 0,50 * 0,50} = \frac{159,42640}{2,61040} = \mathbf{61}$$

Calculo de la Muestra Estratificada

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{61}{166} = \mathbf{0,367}$$

Cuadro Nro. 6 Distribución de Población y Muestra

Clasificación	Población	Muestra $fh=0,367$
Coordinadores	60	$60 \times 0.367 = 22$
Supervisores Generales	63	$63 \times 0,367 = 23$
Gerentes de Áreas	38	$38 \times 0.367 = 14$
Directores	05	$5 \times 0.367 = 2$
TOTAL	N= 166	n= 61

Fuente: G. Valera (2014)

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos representan un elemento importante que permitió llevar a cabo la obtención de información para determinar las necesidades que existen y resolver el problema planteado, acá se debe describir con precisión de qué manera se va a recoger la misma, las cuales van a depender del tipo de investigación. Para Arias, F. (2006: 67) define las técnicas de recolección de datos, “Como un procedimiento o forma particular de obtener datos o información, como son: “La observación directa, las encuestas en sus dos modalidades (entrevistas y/o cuestionario), el análisis documental, el análisis de contenido, y otros”.

Para este caso la técnica que se utilizará será la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. En el caso específico de esta investigación se considera la Encuesta, por ser una de las técnicas más utilizada en la recolección de datos, ya que es adaptable a las necesidades del investigador,

lo que permite obtener una opinión acorde con la situación o problema objeto de análisis. Así mismo, se consideró el uso del cuestionario, ya que este contiene aspectos del fenómeno en estudio que se consideran especiales. Hernández, R. y otros (2006: 276) opinan que el cuestionario: “Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez y confiabilidad del instrumento son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recolección de datos. Este paso permitió determinar el grado de confiabilidad que tuvo el instrumento diseñado para estudiar la problemática planteada apuntando a los objetivos de la misma, manteniendo la esencia de la realidad que se estudió.

Validez del Instrumento

La validez es la eficacia que tiene el instrumento a utilizar para la investigación. La validez es definida por Tamayo y Tamayo (2005: 324) como: “El acuerdo entre el resultado de una prueba o medida y el problema que se propone ser medido”. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010: 201), “es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. La misma se obtendrá a través de validez de contenido y validez de experto, que de acuerdo a los autores mencionados anteriormente se definen como:

Validez de Contenido, que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide y la validez de expertos, se refiere al grado que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema. (p. 201 y 2014).

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad permitirá determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí. Si los diferentes reactivos de un instrumento tienen una correlación positiva y, como mínimo, moderada, dicho instrumento será homogéneo. En consecuencia, Hernández, Fernández y Baptista (2010: 200) definen la confiabilidad como “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. De igual manera se puede definir la homogeneidad como la consistencia en la ejecución en todos los reactivos de la prueba. De allí que en una prueba con un alto grado de consistencia interna, el saber cómo se desempeña una persona en un ítem, permitirá predecir cómo lo hará en los demás.

Para determinar la confiabilidad de los mismos, se utilizará la fórmula del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. Esta es factible de aplicar a los instrumentos en los que se usen escalas de respuesta con más de dos opciones, como se presentará en el cuestionario que se diseñará para este estudio.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

Dónde:

K: Número de Ítems

$\sum S^2 p$: Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

$S^2 t$: Varianza total (de todos los Ítems)

Cuadro Nro. 7 Significado de los valores del coeficiente

Valores del Coeficiente	Niveles de Correlación
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (significativa)
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy Alta (casi perfecta)

Fuente: Adams (1994).

En este sentido, el Coeficiente Alfa de Cronbach, es un parámetro que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Además este permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas del cual Roberto Hernández (1991:242) dice “Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1 su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el

coeficiente” este es el más adecuado para medir instrumentos con cinco alternativas es decir, escala de tipo Likert. Luego de haber aplicado la prueba se analizaron los datos obtenidos dando un resultado de 0,8461.

Dando como conclusión, el Alfa de Cronbach, fue alto grado de congruencia que presenta la variable en estudio lo que implica que existe alta confiabilidad del instrumento.

Técnicas de Análisis y Presentación de Resultados

Para llevar a cabo el análisis de los resultados, obtenidos de la información, se registrarán para luego ser analizados con la finalidad de dar el significado apropiado que merece dentro del estudio desarrollado. En el caso específico de esta investigación se realizará el análisis de datos a través del uso de la estadística descriptiva que según Hernández, R. y otros (2004: 495) la definen como: “la descripción de los datos, valores y puntuaciones obtenidas por cada variable o categoría”. Por otra parte, una vez que se diseñe y se aplique el instrumento para obtener los resultados inherentes al estudio, se procederá a la tabulación del mismo y serán registrados en cuadros, cuyos resultados serán ilustrados en gráficos de torta, de modo que pueda percibir con mayor claridad los resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación se utilizó como instrumento para la recolección de datos, un cuestionario aplicado a Coordinadores Supervisores Generales, Gerentes de Áreas, Directores. El cuestionario se desarrolló en una evaluación de la escala de Lickert a fin de medir el nivel de satisfacción de los estratos consultados en los referentes al nuevo modelo de liderazgo aplicado en la empresa automotriz.

En la investigación se consideró utilizar cinco alternativas para llevar a cabo la medición de las respuestas a las afirmaciones planteadas en el cuestionario. Una vez tabulados los datos obtenidos en la aplicación del instrumento tal como el cuestionario dirigido a la muestra seleccionada donde se tomaron en cuenta las dimensiones e indicadores interrelacionados a cada objetivo específico de la investigación, se presentó la información a través de tablas y gráficos de barras, con base a un análisis descriptivo.

A partir de estos resultados se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación enfocadas en posibles soluciones de la problemática estudiada. En los gráficos se pueden observar las respuestas de cada estrato consultado.

Percepción actual de los líderes de la empresa, respecto al nuevo modelo de liderazgo.

Es importante resaltar que cada líder de la organización se rige por el mismo modelo de liderazgo, aun cuando hay diferencias en las percepciones de cada uno de ellos. El instrumento aplicado ayudó a entender y clarificar las oportunidades de mejoras que tiene la organización en lo que respecta al modelo de liderazgo que tienen establecido, al ver los resultados se hace imprescindible generar estrategias que permitan avanzar en las actualizaciones que sufre cada vez el liderazgo organizacional.

Cuestionario aplicado a los Líderes (Directores, Gerentes, Supervisores y Coordinadores) de una empresa del sector automotriz.

Dimensión: Características del Liderazgo

Ítems 1: Las posiciones de Liderazgo se conceden a los empleados con mayor formación profesional dentro de la organización.

Ítems 2: Ud siempre se dirige de manera equitativa y cordial con cada uno de los que integra su equipo de trabajo.

Ítems 3: Ud siempre cumple con todos los compromisos adquiridos en su equipo de trabajo.

Ítems 4: Ud. siempre toma decisiones asumiendo todo tipo de riesgos.

Ítems 5: Ud. crea un ambiente en el que los que integran el equipo de trabajo comparte sus pensamientos e ideas.

Ítems 6: Ud es accesible a los integrantes del equipo de trabajo ante cualquier consulta o apoyo que se le solicite.

Ítems 7: Siempre acepta las críticas constructivas que emiten su equipo de trabajo.

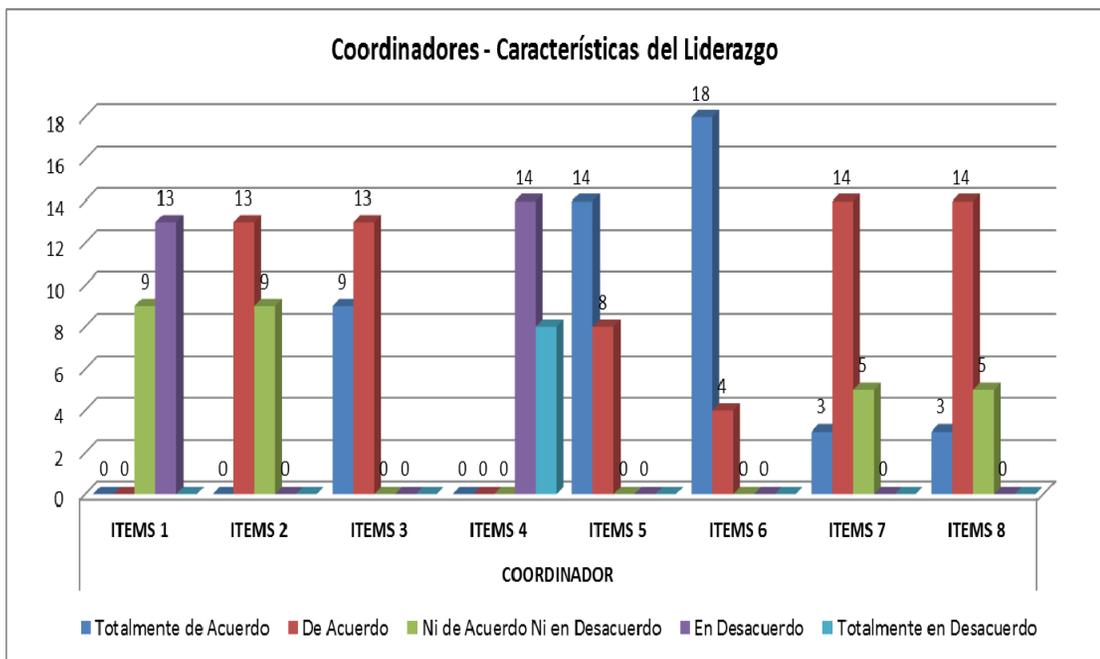
Ítems 8: Procura e impulsa el desarrollo técnico y profesional que cada integrante del equipo de trabajo.

Cuadro N° 8 Dimensión: Coordinador Características del Liderazgo

Alternativas	COORDINADOR							
	ITEMS 1	ITEMS 2	ITEMS 3	ITEMS 4	ITEMS 5	ITEMS 6	ITEMS 7	ITEMS 8
Totalmente de Acuerdo	0	0	9	0	14	18	3	3
De Acuerdo	0	13	13	0	8	4	14	14
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	9	9	0	0	0	0	5	5
En Desacuerdo	13	0	0	14	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	8	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Grafico N° 1 Dimensión: Coordinador Características del Liderazgo



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

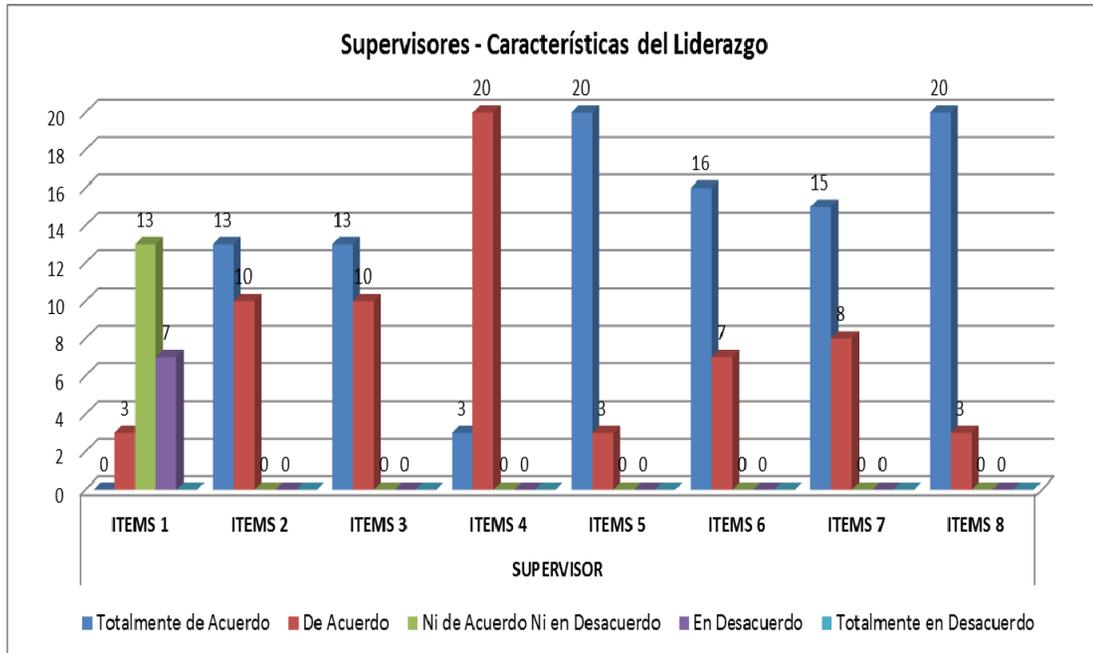
Según tabla y gráfico, se logra apreciar que a nivel de Coordinadores el compromiso con sus responsabilidades y funciones es cada vez en mayor proporción, tomando en cuenta que se califican como líderes que hoy en día practican el respeto como característica fundamental dentro de sus equipos de trabajo, al igual que se caracterizan por ser accesible a los integrantes del equipo de trabajo ante cualquier consulta o apoyo que se le solicite, sin embargo esta población muestra un descontento enfocado hacia el otorgamiento de posiciones de liderazgo dentro de la organización, ya que manifiestan que las mismas son otorgadas a personas que aún tienen competencias que fortalecer para ocupar una posición de liderazgo.

Cuadro N° 9 Dimensión: Supervisor Características del Liderazgo

Alternativas	SUPERVISOR							
	ITEMS 1	ITEMS 2	ITEMS 3	ITEMS 4	ITEMS 5	ITEMS 6	ITEMS 7	ITEMS 8
Totalmente de Acuerdo	0	13	13	3	20	16	15	20
De Acuerdo	3	10	10	20	3	7	8	3
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	13	0	0	0	0	0	0	0
En Desacuerdo	7	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Grafico N° 2 Dimensión: Supervisor Características del Liderazgo



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

En este estrato de la muestra se puede observar que el mayor compromiso de estos líderes va enfocado a la toma de decisiones asumiendo los riesgos que se presenten, garantizando de esta manera el desarrollo técnico y profesional que cada integrante del equipo de trabajo. Otra característica de liderazgo que esta población tiene es que se muestran accesibles a los integrantes del equipo de trabajo ante cualquier consulta o apoyo que se le solicite y siempre aceptan las críticas constructivas que emiten su equipo de trabajo. Ahora bien a pesar de tener estas características bien definidas se manifiestan de manera neutral en cuanto a

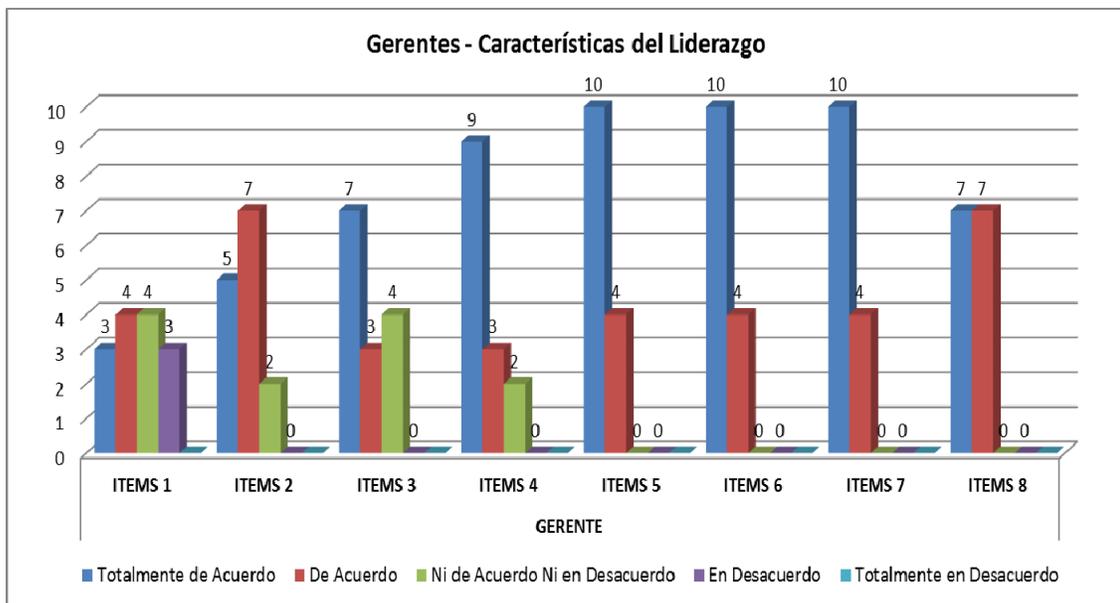
definir que las posiciones de Liderazgo se conceden a los empleados con mayor formación profesional dentro de la organización, lo que indica que tienen un compromiso con la organización y se mantienen en la misma dirección que la misma les oriente.

Cuadro N° 10 Dimensión: Gerente Características del Liderazgo

Alternativas	GERENTE							
	ITEMS 1	ITEMS 2	ITEMS 3	ITEMS 4	ITEMS 5	ITEMS 6	ITEMS 7	ITEMS 8
Totalmente de Acuerdo	3	5	7	9	10	10	10	7
De Acuerdo	4	7	3	3	4	4	4	7
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4	2	4	2	0	0	0	0
En Desacuerdo	3	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Gráfico N° 3 Dimensión Gerente Características del Liderazgo



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

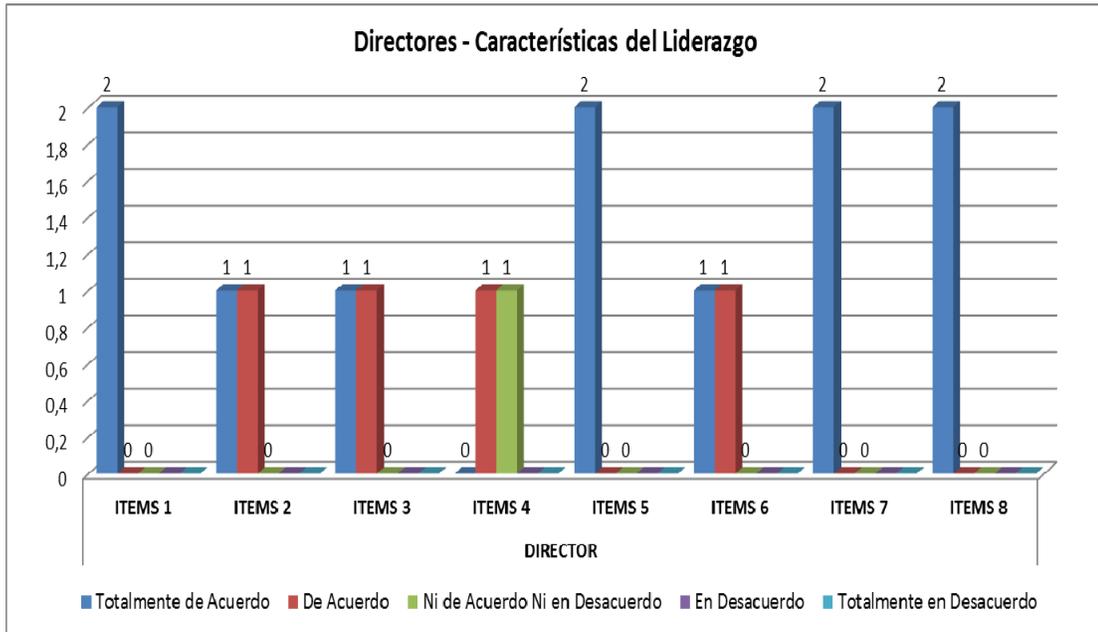
Para este caso se puede concluir que un Gerente dentro de esta organización tiene muy bien enmarcado trabajar en pro de tener el mejor ambiente de trabajo, se caracterizan por crea un ambiente en el que los que integran el equipo de trabajo comparte sus pensamientos e ideas; por ser accesible a los integrantes del equipo de trabajo ante cualquier consulta o apoyo que se le solicite; acepta las críticas constructivas que emiten su equipo de trabajo y por impulsar el desarrollo técnico y profesional que cada integrante del equipo de trabajo. Sin embargo se puede observar diferencias dentro de estos estratos al momento de identificar si las posiciones de Liderazgo se conceden a los empleados con mayor formación profesional dentro de la organización, ya que la población se mantiene dividida en partes iguales y muestran una lucha de poder quizás para posicionar mejor a sus equipos de trabajos.

Cuadro N° 11 Dimensión Director Características del Liderazgo

Alternativas	DIRECTOR							
	ITEMS 1	ITEMS 2	ITEMS 3	ITEMS 4	ITEMS 5	ITEMS 6	ITEMS 7	ITEMS 8
Totalmente de Acuerdo	2	1	1	0	2	1	2	2
De Acuerdo	0	1	1	1	0	1	0	0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0
En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Grafico N° 4 Dimensión Director Características del Liderazgo



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

Para este estrato se evidencia el mayor de los compromisos y la afirmación de que las posiciones de Liderazgo se conceden a los empleados con mayor formación profesional dentro de la organización, esto muestra una falta de alineación que va en cascada desde los Directores (jefes máximos) hasta los Coordinadores (jefes senior), ya que hay mucha diferencia enmarcada.

Para la dimensión de Características del Liderazgo, se observa a través de las respuestas obtenidas que todos los estratos se encuentran comprometidos en desarrollar cada una de las características necesarias, sin embargo hay una diferencia enmarcada dentro de los mismos ya que no se aprecia con total claridad si las posiciones de liderazgo son otorgadas o no a las personas que realmente están preparadas para asumir las mismas, esto indica que una falta de alineación para determinar los criterios necesarios para poder seleccionar a las personas correctas para ocupar las posiciones de liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que los líderes por lo general son personas que ingresan a la empresa con muchas expectativas pero con el tiempo sienten poco entusiasmo en su trabajo al ver como se asignan las posiciones de liderazgo que surgen dentro de la organización, por lo que es necesario realizar ajustes y cambios en el estilo de liderazgo aplicado o siempre se les trata de la misma manera a el mismo empleado o el líder no se adapta a las diferentes situaciones o estilos de liderazgos denominados por la organización. Por lo que se puede concluir que cada persona posee características que lo hacen diferente de los demás, y esa misma persona puede tener necesidades diferentes en diversas etapas de su vida laboral, es por ello que el liderazgo debe ser dinámico y debe enfocarse en extraer lo mejor de cada trabajador no en cambiarlo.

Dimensión: Competencias Personales

Ítems 9: Usa la lógica y métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles.

Ítems 10: Identifica ideas creativas y sugerencias que estimula el mejoramiento continuo en el desarrollo de las tareas.

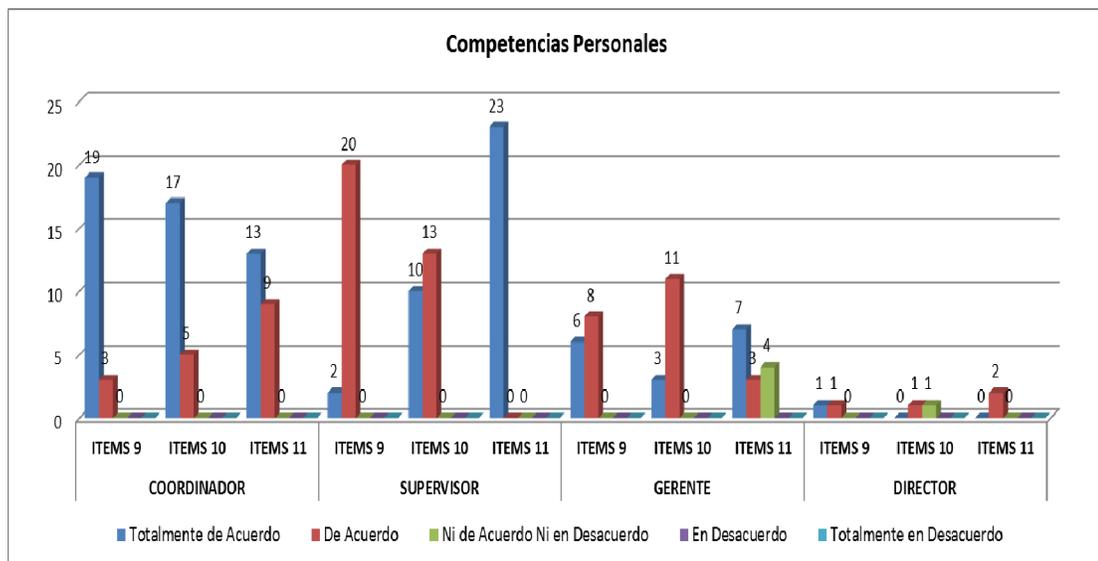
Ítems 11: Determina fácilmente la mejor manera de realizar una tarea para y lograr las metas de manera eficaz y eficiente.

Cuadro N° 12 Dimensión: Competencias Personales

Alternativas	COORDINADOR			SUPERVISOR			GERENTE			DIRECTOR		
	ITEMS 9	ITEMS 10	ITEMS 11	ITEMS 9	ITEMS 10	ITEMS 11	ITEMS 9	ITEMS 10	ITEMS 11	ITEMS 9	ITEMS 10	ITEMS 11
Totalmente de Acuerdo	19	17	13	2	10	23	6	3	7	1	0	0
De Acuerdo	3	5	9	20	13	0	8	11	3	1	1	2
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0
En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Gráfico N° 5 Dimensión: Competencias Personales



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

Cuando se habla de competencias personales, se habla de habilidades que tiene cada persona para ocupar una posición ya sea de liderazgo o no, al realizar una pregunta para entender si la persona es la correcta para la posición se tiene como respuesta la afirmación al cumplimiento de todas las competencias requeridas, esto es lo que se puede apreciar en el análisis de esta dimensión. En su mayoría, la muestra encuestada considera que cumple con las competencias personales que se requieren para optar por una posición de liderazgo dentro de la organización.

Es de vital importancia tener claro que competencias a nivel personal debe tener una persona para ocupar una posición de liderazgo, esto ayuda a aclarar las dudas al momento de postularse o no para participar en un proceso y evitar caer en discusiones no acertadas de por qué una persona fue seleccionada para una posición de liderazgo. El proceso de toma de decisiones puede verse perjudicado por una inexistente o una ineficaz gestión dentro del proceso de selección de posiciones de liderazgo, pueden aparecer muchos riesgos que puedan afectar incluso el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

Es por ello, que servir de modelo y brindar aliento son actitudes esenciales dentro de las competencias personales para lograr ser líderes exitosos, los títulos se otorgan, pero la autoridad y el respeto sólo se ganan a través de la propia conducta. Los líderes marchan adelante y sirven de inspiración por medio del ejemplo. La escalada hacia la cima es ardua y larga. La gente se siente muchas veces fatigadas, frustrada, desencantada.

Dimensión: Gestión y Resultados

Ítems 12: Promueve la mejora de productos y servicios indagando en la experiencia de clientes internos y externos de la organización.

Ítems 13: Identifica y se integra al grupo de trabajo más destacado y consistente en pro al alcance de las metas planteadas.

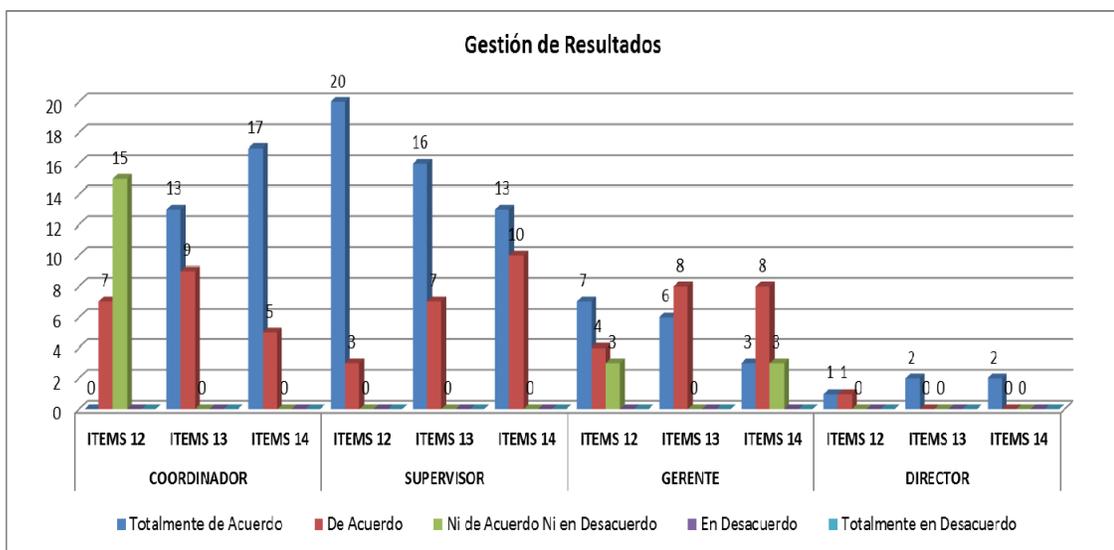
Ítems 14: Conoce y promueve el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro N° 13 Dimensión: Gestión y Resultados

Alternativas	COORDINADOR			SUPERVISOR			GERENTE			DIRECTOR		
	ITEMS 12	ITEMS 13	ITEMS 14	ITEMS 12	ITEMS 13	ITEMS 14	ITEMS 12	ITEMS 13	ITEMS 14	ITEMS 12	ITEMS 13	ITEMS 14
Totalmente de Acuerdo	0	13	17	20	16	13	7	6	3	1	2	2
De Acuerdo	7	9	5	3	7	10	4	8	8	1	0	0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	15	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0
En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Grafico N° 6 Dimensión: Gestión y Resultados



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

Con esta dimensión se aprecia que el liderazgo encuestado sienten que alcanzan metas organizacionales es decir satisfacción en el trabajo y sentimientos de autovaloración, y se justifica el realizar esta pregunta ya que, el establecer metas, objetivos dentro de la organización es una herramienta motivacional individual que proporciona indicadores a lo largo del camino, e infunde energía y una visión clara de donde están y hacia dónde van.

La tendencia de los resultados muestra, que los líderes encuestados, tienen interés en los objetivos de la organización, tienen metas y probablemente las cumplan desde luego todo buen desempeño comienza con metas claras, y mucho más para aquellos individuos que están nuevos en la organización o en el cargo, es decir que se encuentran en una situación de principiantes.

Por lo que se puede mencionar que la conducta del líder en la medida se aprecia por su preocupación por conocer las metas de la organización y generar resultados tangibles.

Dimensión: Habilidades Personales

Ítems 15: Atiende el progreso o no de cada uno de los trabajadores a su cargo.

Ítems 16: Crea y estimula un clima de trabajo agradable para que cada integrante del equipo desarrolle sus tareas de manera eficiente.

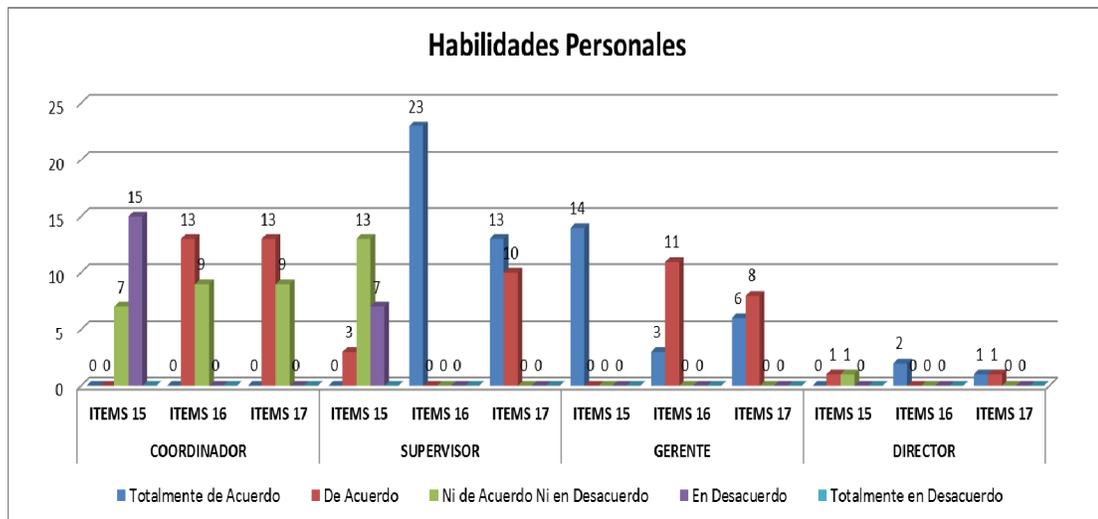
Ítems 17: Resuelve problemas e inconvenientes desde su propia formación profesional y valorando la opinión del personal a su cargo.

Cuadro N° 14 Dimensión: Habilidades Personales

Alternativas	COORDINADOR			SUPERVISOR			GERENTE			DIRECTOR		
	ITEMS 15	ITEMS 16	ITEMS 17	ITEMS 15	ITEMS 16	ITEMS 17	ITEMS 15	ITEMS 16	ITEMS 17	ITEMS 15	ITEMS 16	ITEMS 17
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	0	23	13	14	3	6	0	2	1
De Acuerdo	0	13	13	3	0	10	0	11	8	1	0	1
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	9	9	13	0	0	0	0	0	1	0	0
En Desacuerdo	15	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Gráfico N° 7 Dimensión: Habilidades Personales



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

En el análisis de este ítems, se puede observar el que el nivel de liderazgo medio (Coordinadores y Supervisores) tienen una opinión neutral en los que respecta a la atención o no del progreso de cada uno de los integrantes de sus equipos, lo que genera preocupación ya que se muestra a simple vista un desinterés por continuar en el desarrollo de sí mismo como líderes, caso contrario que se evidencia en el liderazgo alto (Gerentes y Directores), que al estar ocupando la posición mantienen el mismo nivel de compromiso que en ítems anteriores.

Mas, sim embargo se observa un alto compromiso en lo que respecta a la creación de un clima de trabajo agradable para que cada integrante del equipo desarrolle sus tareas de manera eficiente, lo que muestra que cada líder se enfoca en lograr que sus equipos de trabajo puedan dominar su zona de conocimiento y se mantengan estable dentro de la misma, en conclusión lo que se conoce hoy en día en mantenerse en su zona de confort. Del mismo modo mantienen el enfoque en resolver problemas e inconvenientes desde su propia formación profesional y valorando la opinión del personal a su cargo, lo que les permite continuar trabajando en un ambiente de trabajo tranquilo dentro de los límites.

Esto concluye que en la organización hay mucho potencial en el recurso humano, hay muchas barreras que romper, mucho que diagnosticar, observar y ajustar. Los resultados de este ítem indican que los gerentes y directores no están aprovechando las habilidades directas o indirectas que

tienen el personal y para extraer lo mejor del personal, bien vale la pena ajustar el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo, por cuanto abre la comunicación y motivación de las personas.

Dimensión: Cambios Organizacionales

Ítems 18: Enfrenta y se adapta a los cambios de forma eficaz.

Ítems 19: Identifica las oportunidades de sinergia e integración que los demás pudieron haber ignorado

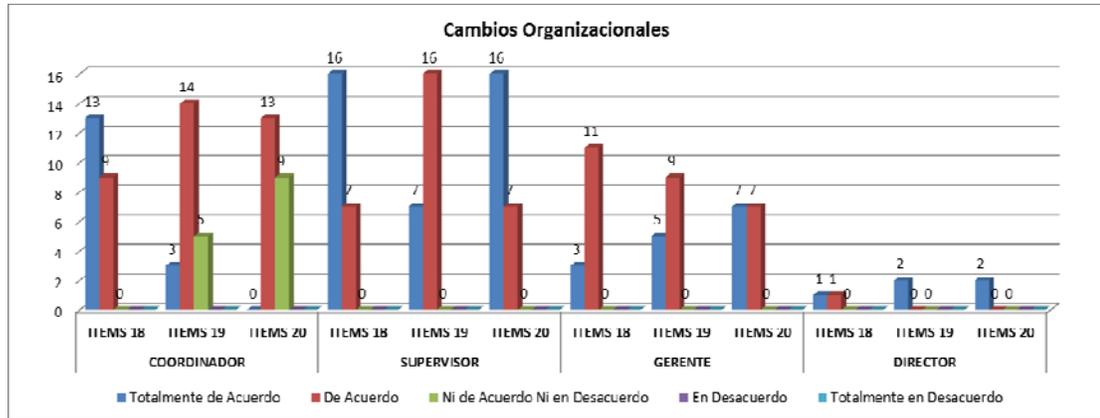
Ítems 20: Impulsa el desarrollo de nuevas ideas, estrategias y planes competitivos e innovadores que beneficie el alcance de las metas.

Cuadro N° 15 Dimensión: Cambios Organizacionales

Alternativas	COORDINADOR			SUPERVISOR			GERENTE			DIRECTOR		
	ITEMS 18	ITEMS 19	ITEMS 20	ITEMS 18	ITEMS 19	ITEMS 20	ITEMS 18	ITEMS 19	ITEMS 20	ITEMS 18	ITEMS 19	ITEMS 20
Totalmente de Acuerdo	13	3	0	16	7	16	3	5	7	1	2	2
De Acuerdo	9	14	13	7	16	7	11	9	7	1	0	0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	5	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Grafico N° 8 Dimensión: Cambios Organizacionales



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

En este ítem, se aprecia la innovación y creatividad de cada uno de los estratos encuestados impulsar el desarrollo de nuevas ideas estrategias y planes competitivos e innovadores que beneficie el alcance de las metas organizacionales, de manera que cada estratos se mantiene dentro de su radio de acción. Hoy en día se tiene una nueva concepción de lo que es una organización apela a la simplicidad; convoca a los líderes empresariales a regresar al origen, al sentido común y a los valores humanos y los invita a cooperar de manera consciente para alcanzar exitosamente los cambios organizacionales. En la actualidad, se vive una sociedad de constantes cambios, que afectan tanto la vida personal como la vida profesional, además de todos los ámbitos de la sociedad. Estos cambios exigen al liderazgo, no sólo un proceso de adaptación constante, sino también una preparación adecuada para afrontarlos si se presentan de forma brusca, tal

como se observa en las respuestas anteriores los líderes siempre están en constante innovación para recibir los cambios de una manera eficaz y positiva.

Todas las organizaciones y los líderes principalmente necesitan de los cambios para sobrevivir, teniendo en cuenta el entorno cambiante y la resistencia que algunos líderes pueden tener al cambio, se puede establecer que una de las estrategias funcionales para afrontar al cambio de manera positiva es a través de la innovación. Analizando esto parece claro que los líderes que hoy integran a la organización tienen la mejor intención de aportar ideas que fomenten la creatividad y la innovación.

Dimensión: Herramienta Gerencial

Ítems 21: La visión y metas de la organización proporcionan una dirección significativa.

Ítems 22: Obtiene suficiente información sobre el desempeño y los resultados del negocio.

Ítems 23: Hay suficientes oportunidades dentro de su equipo de trabajo para participar en actividades que le permiten desarrollar nuevas habilidades.

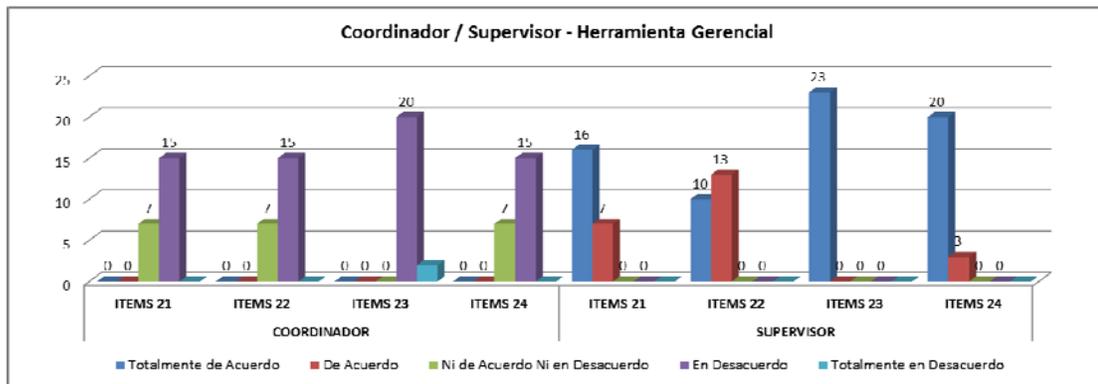
Ítems 24: Tiene la motivación de buscar soluciones innovadoras y creativas para ayudar a mejorar el desempeño de la compañía.

Cuadro N° 16 Dimensión: Coordinador – Supervisor Herramienta Gerencial

Alternativas	COORDINADOR				SUPERVISOR			
	ITEMS 21	ITEMS 22	ITEMS 23	ITEMS 24	ITEMS 21	ITEMS 22	ITEMS 23	ITEMS 24
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	0	16	10	23	20
De Acuerdo	0	0	0	0	7	13	0	3
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	7	7	0	7	0	0	0	0
En Desacuerdo	15	15	20	15	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	2	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Grafico N° 9 Dimensión: Dimensión: Coordinador – Supervisor Herramienta Gerencial



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

Para el nivel de Coordinador, se evidencia una criticidad en el manejo de las habilidades gerenciales, ya que desconoce temas de mucha relevancia como los es información sobre el desempeño y los resultados del negocio, mientras que los niveles Supervisorios si manejan la misma, debido

a esto se muestra una debilidad en el proceso de comunicación de información que no está llegando al nivel más bajo de liderazgo que posee la organización. Debido a esto, se presenta una debilidad en el manejo de la visión y metas de la organización como una dirección significativa, aun cuando se conocen los objetivos organizacionales y se mantiene un foco en la gestión de resultados el cómo aplicar la estrategia es desconocido por este nivel de liderazgo.

Para el nivel de Supervisor se aprecian mayores oportunidades dentro de su equipo de trabajo para participar en actividades que le permiten desarrollar nuevas habilidades, a pesar de tener un nivel que asume la responsabilidad de manejar el personal base o de piso la grandes oportunidades van ligadas a las mejores posiciones de la organización, lo que demuestra un descontento por no manejar los criterios específicos que se requieren para optar a posiciones de liderazgo dentro de la organización.

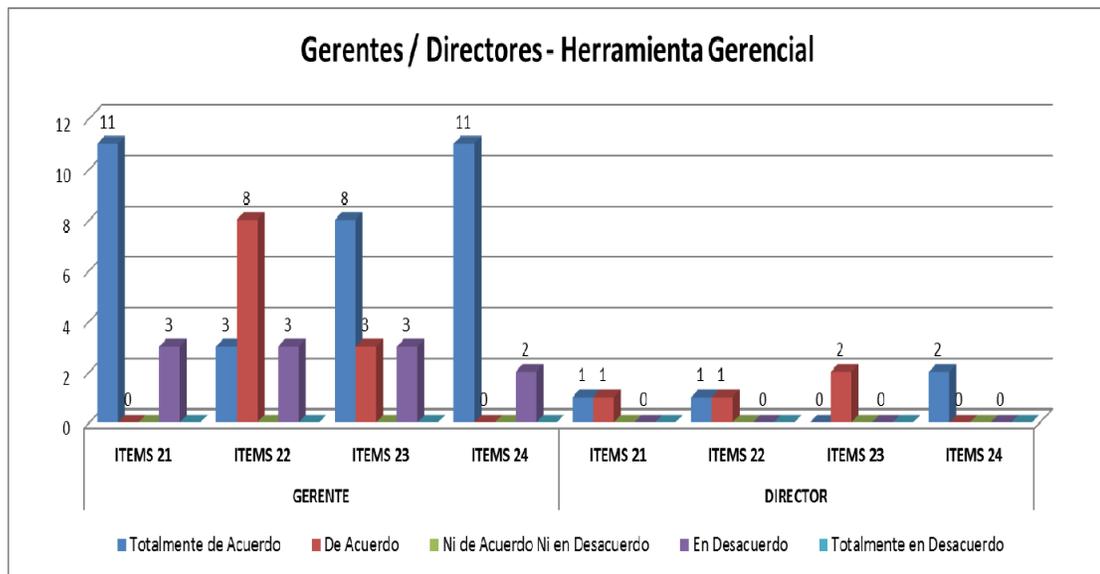
Algunas de las maneras de mejorar esta situación sería diagnosticar a cada uno de los líderes de la organización y revisar el nivel de madurez que tienen para aplicar el estilo de liderazgo adecuado aplicado por la organización.

Cuadro N° 17 Dimensión: Gerente - Director Herramienta Gerencial

Alternativas	GERENTE				DIRECTOR			
	ITEMS 21	ITEMS 22	ITEMS 23	ITEMS 24	ITEMS 21	ITEMS 22	ITEMS 23	ITEMS 24
Totalmente de Acuerdo	11	3	8	11	1	1	0	2
De Acuerdo	0	8	3	0	1	1	2	0
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0
En Desacuerdo	3	3	3	2	0	0	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: G. Valera (2015)

Grafico N° 10 Dimensión: Gerente - Director Herramienta Gerencial



Fuente: G. Valera (2015)

Análisis

Revisando el nivel de liderazgo más alto de la organización, se evidencia que una vez estando en la posición se obtiene una visión de las metas de la organización de manera significativa; se obtiene suficiente información sobre el desempeño y los resultados del negocio; y se tiene la motivación de buscar soluciones innovadoras y creativas para ayudar a mejorar el desempeño de la compañía, considerando que esto forma parte de las funciones esenciales del liderazgo alto de la organización.

Es evidente la ruptura que hay en los medios de comunicación que se presentan por haber diferencias en las respuestas por cada estrato, aun cuando tienen un compromiso con la organización se muestra el desconocimiento de información importante que permite de alguna manera generar estrategias de mucho provecho para obtener los resultados.

Es necesario que la organización fortalezca el liderazgo con herramientas claras de hacia donde se enfoca el liderazgo dentro de la misma, es de vital importancia cerrar la brecha presente dentro de estos estratos que hoy en día mueven a la organización, que son la base primordial para obtener los mejores resultados de negocio, que son hoy en día la cara de la organización frente a la masa laboral, entes gubernamentales, líderes corporativos entre otros.

Para concluir, se evidencian que la supervisión, gerencia y dirección no es constante; por lo tanto, en la organización el liderazgo se da de manera general guiado por un modelo de liderazgo el cual se desconoce, en este caso no se logra cumplir con los objetivos del modelo de liderazgo orientado hacia varios pilares que son: capacidad personal, centrado en resultados, habilidades interpersonales y líder del cambio.

Estructura y competencias propias del nuevo modelo de liderazgo aplicado en la empresa.

A continuación se presenta el modelo de liderazgo implementado en la organización, se muestra a detalle el fundamento del modelo y la explicación conceptual de cada uno de los pilares y competencias que conforman el mismo. Con esto se busca una mejor comprensión del modelo para generar a futuro estrategias tácticas que permitan una implementación exitosa del mismo.

Modelo de Liderazgo de la empresa Ensambladora de Vehículos

Fundamentos del Modelo

El liderazgo en la organización, de acuerdo a lo establecido por el presidente de la corporación debe componerse de los siguientes factores:

- 1) **Integridad:** ser ético y equitativo, ser honesto y transparente.
- 2) **Competencia:** hacer lo mejor e inspirar a otros a hacerlo.
- 3) **Iniciativa:** intentar cosas nuevas, no esperar que me digan que hacer.
- 4) **Sentido del Deber:** Ser conscientes que nuestro trabajo es importante para los demás.
- 5) **Si se puede – Actitud:** Creer.
- 6) **Emprendedor:** moverse rápido con un propósito.

7) **Empuje:** Retarte a ti mismo, retar a tu gente.

La misión de este modelo de liderazgo consiste en transformar a la organización de individuos diferentes en una institución de personas que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, que se identifiquen con la compañía y vean su trabajo en ella como una parte significativa, constructiva de sus vidas. Por lo tanto el escenario al que un líder se enfrenta es muy complejo, ya que una mala dirección y control de la gestión de las personas, conlleva a serios problemas en el desarrollo de las labores de la empresa. Además, este modelo de liderazgo busca la comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas, y el aprender a desarrollar eficazmente nuestras propias aptitudes de liderazgo.

Modelo de Liderazgo

Este nuevo modelo de liderazgo ha sido diseñado con el fin de enfocarse en la optimización de los procesos gerenciales para lograr los niveles de apoyo de una gerencia garante de un desempeño de gestión organizativa, identificando las fuentes de poder del liderazgo, los tipos y modelos de gestión, para alcanzar un modelo de liderazgo acorde al entorno en el que se desenvuelve la organización, adaptado a las personas que conforman la misma. De acuerdo a lo antes planteado, se muestra que el modelo de liderazgo parte de una base que está representada por el carácter y a su vez esta conlleva el desarrollo de algunas competencias específicas.

Figura Nro. 1 Modelo de Liderazgo



Fuente: G. Valera (2014) a partir de Akerson A. (2012)

De acuerdo a la figura anterior, se aprecia que el modelo de liderazgo parte de una base fundamentada por el carácter y a su vez muestra cuatro pilares que todo líder de la organización debe desarrollar, el primer pilar muestra la importancia de desarrollar la capacidad personal, la cual va ligada al desarrollo de competencias técnicas y funcionales para avanzar en el desarrollo personal y profesional. Seguidamente, se tiene el pilar que pide al líder centrarse en la obtención de resultados, continuo del desarrollo de habilidades interpersonales que muestran que todo líder debe ser un comunicador de gran alcance, que motive e inspire a otros y colabora con otros para conseguir resultados, finalmente el modelo habla de ser líder del

cambio ser un campeón para el cambio constante, que simplifica la organización.

Figura Nro. 2 Competencias del Modelo de Liderazgo



Fuente: G. Valera (2014) a partir de Akerson A. (2012)

La figura anterior muestra el grupo de competencias que deben ser desarrolladas por cada líder, con el fin de lograr de manera exitosa el funcionamiento exacto del nuevo modelo de liderazgo, las competencias están basadas de acuerdo al modelo de competencias de Lominger, este modelo está enfocado en ayudar a cualquier persona motivada con alguna carencia y para servir como guía a gerentes, mentores y personas que deban dar su opinión. Se trata de un recurso versátil que puede ser utilizado en todos los niveles de la organización, para solventar problemas laborales o problemas personales.

Competencias del Modelo de Liderazgo

Carácter

1. Ética y valores: se rige por un conjunto eficaz y apropiado (según lo establecido) de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas; es consecuente con dichos valores; incentiva los valores correctos y desapueba los incorrectos; practica lo que predica.
2. Integridad y confianza: se confía plenamente en él; se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta; puede presentar una verdad sin adornos en forma apropiada y útil; mantiene las confidencias en secreto; reconoce sus errores; no finge para obtener beneficios interpersonales.

Capacidad Personal

1. Habilidades funcionales y técnicas: es una persona que posee el conocimiento técnico, funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.
2. Administración de innovaciones: sabe cómo poner en práctica las ideas creativas de los demás; sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultados; sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás; sabe cómo estimular la propuesta de nuevas

ideas; sabe cómo determinar el modo en que las ideas propuestas aferrarán al mercado.

3. Resolución de problemas: emplea una lógica y unos métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles; agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones; es capaz de detectar los problemas ocultos; sabe analizar los problemas con objetividad; no se conforma con lo evidente y no se deja llevar por las primeras respuestas.

Centrado en Resultados

1. Agudeza en los negocios: sabe cómo funcionan los negocios; sabe de las políticas, metodologías, tendencias y tecnologías presentes y futuras, y de información que afecta a su unidad y organización; conoce la competencia; sabe cómo funcionan las estrategias y tácticas en el mercado.
2. Orientación al cliente: se esfuerza para cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios; habla y toma decisiones pensando en los clientes; establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos brinden su confianza y respeto.
3. Empuje por obtener resultados: se puede contar en ella para lograr los objetivos con éxito; forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados.

Habilidades Interpersonales

1. Desarrollo de colaboradores directos e indirectos: entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas; mantiene reuniones regulares para analizar el progreso individual de las personas; conoce los objetivos profesionales de cada persona; elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar; adopta a colaboradores directos que necesitan mejorar su trabajo; coopera con el sistema de desarrollo de personal de la organización; es un formador de personas.
2. Astucia en las relaciones interpersonales: se lleva bien con toda las personas, superiores, colaboradores, pares fuera y dentro de las organización; crea ambientes apropiados; crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas; utiliza la diplomacia y el tacto; puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.
3. Habilidades para motivar a otras personas: crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible; puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos; determina qué motiva a cada persona y lo usa para obtener lo máximo de la misma; facilita las tareas y la toma de decisiones; otorga autoridad a los demás; pide sugerencias a cada cual y les hace sentir que son parte del equipo; hace sentir a los demás que el trabajo que realizan es importante; es agradable trabajar con esa persona o para ella.
4. Habilidad para relacionarse con sus compañeros: puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos; puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con

los demás grupos; es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas; se le considera una persona que trabaja en equipo y coopera con él; obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas; promueve la colaboración; puede ser franca con sus colegas.

5. Creación de equipos eficientes: agrupa a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo; comparte los triunfos y logros; promueve el dialogo abierto y franco; permite a las personas terminar y hacerse responsables de su trabajo; define el éxito como producto del trabajo de equipo; hace que todos se sientan parte del equipo.

Líder del Cambio

1. Manejo de situaciones ambiguas: es capaz de enfrentarse a los cambios de forma eficaz; puede adaptarse sin problemas; puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información; no se altera ante situaciones poco concretas; no necesita concluir una tarea para seguir adelante; puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre.
2. Aprendizaje al vuelo: aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas; es un aprendiz voraz y versátil; acepta bien los cambios; analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar; está dispuesta a intentar soluciones innovadoras para resolver un problema; le gusta el desafío de llevar a cabo tareas nuevas; capta inmediatamente los aspectos esenciales e implícitos de cualquier situación.
3. Valentía gerencial: no se guarda nada de lo que debe decir; brinda a los demás información actual, completa, correctiva, positiva y que

conduce a la acción; hace saber a los otros cuál es su lugar; confronta de manera rápida y directa los problemas relacionados con cualquier persona o situación (no incluyendo a los colaboradores directos); no teme llevar a cabo acciones correctivas si es necesario.

4. Administración de procesos: hábil para idear los procedimientos que se requieren para llevar a cabo una tarea; sabe cómo organizar actividades y a personas; sabe cómo dividir y combinar las tareas dentro de un flujo de trabajo eficiente; sabe cómo evaluar y cómo hacerlo; sabe ver oportunidades de sinergia e integración que los demás han ignorado; puede simplificar procesos complejos; logra más con menos recursos.
5. Agudeza estratégica: ve el futuro con claridad; puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras; posee gran conocimiento y amplia perspectiva; tiene visión de futuro; puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades; es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.
6. Manejo de visión y propósito: puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás; no se queda en el presente; habla de las posibilidades a futuro; es optimista; crea señales y símbolos para incitar apoyo en torno a su visión; logra que todos puedan captar su visión; es capaz de inspirar y motivar a unidades u organizaciones enteras.

Estrategias que permitan alinear la práctica del modelo de liderazgo aplicado en la empresa con los objetivos organizacionales definidos por la misma.

El líder estratégico de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa, deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, es por ello que se requieren estrategias claras que permitan alinear la práctica del modelo con las metas organizacionales.

De acuerdo a la teoría utilizada para efectos de esta investigación, es indispensable hacer una alineación entre el punto de vista de la estructura de la industria, lo que corresponde a la perspectiva del mercado, lo cual exige satisfacer las necesidades de cada segmento producto-mercado de manera efectiva y los factores requeridos, poniendo de relieve las inversiones en recursos y capacidades que diferenciarán la empresa de sus competidores.

La misión de esta alineación capta las dos cuestiones centrales que vinculan estos enfoques: el alcance del negocio y las competencias únicas que determinan las capacidades claves de la para tener un modelo de liderazgo altamente capacitado.

De acuerdo a la revisión del modelo y considerando las características del liderazgo eficaz, se procede a la revisión de los propósitos estratégicos y a

su vez de las acciones a llevar a cabo, con el fin de generar estrategias que al ser aplicadas generen una competitividad estratégica por encima del promedio. Debido a esto y con el fin de dar fuerza a este modelo de liderazgo y funcione como realmente lo requiere la organización se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

1. Establecer un nombre creativo y dinámico para este modelo de manera que se tenga la identificación innata con el mismo.
2. Establecer por cada nivel de la organización (directores, gerentes, supervisores y coordinadores) las competencias específicas que aplican de acuerdo a modelo corporativo, de manera que cada nivel se pueda enfocar en sus prioridades de liderazgo y de negocio.
3. Diseñar y ejecutar un plan de entrenamiento del modelo de liderazgo definido para cada nivel de la organización, a fin de garantizar que los mismos tengan la claridad de sus competencias como líderes y a su vez mostrar el foco que deben tener.
4. Diseñar planes de desarrollo para aquellos líderes que estén listos para subir al siguiente nivel de acuerdo a su estructura organizacional y al desarrollo de cada una de las competencias establecidas en el modelo (ascensos).
5. Establecer aquellas competencias dentro del modelo que sean claves y/o críticas que permitan identificar personas de alto potencial para su desarrollo como Líder dentro de la organización.

Finalmente se puede decir que el modelo de liderazgo es esencial para el funcionamiento del área gerencial debido a que están siendo tomados como una herramienta que constituye las normas y reglas a seguir dentro de la organización. Es así como el modelo de liderazgo y sus competencias son importantes para que el líder sea sobre todo humanizador y tome en cuenta la persona en todo el sentido integrativo que lo compone y de esta manera se podrá realizar un trabajo más eficiente y sobre todo formador de hombres y mujeres comprometidos para un futuro esperanzador.

CONCLUSIONES

Las empresas de hoy requieren contar con un modelo de liderazgo carismático y participativo, utilizando las estrategias y técnicas de desarrollo para que cada día siga creciendo y aumentando la confianza de la masa laboral en la organización. Por lo que se deduce del presente trabajo según los datos arrojados por el cuestionario realizado a los Coordinadores, Supervisores, Gerentes y Directores, que todo aquel que esté ligado al manejo de personal (liderazgo); debe estar preparado técnicamente y capacitado en el área de acuerdo a las exigencias del modelo de liderazgo de la organización.

El modelo de liderazgo con el que actualmente se cuenta, es un modelo completo que busca abarcar todas las necesidades para que los líderes de la organización puedan ejercer un papel importante antes sus equipos de trabajo. Es un modelo basado en el liderazgo carismático, aun cuando ha sido muy cambiante en el tiempo, donde se emplean componentes verbales y no verbales que transmiten seguridad expresando claramente los objetivos que se requieren alcanzar. Va enfocado en una visión de futuro y formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.

Sin embargo, se percibe como un modelo difícil de entender, ya que no tiene una estructura específica para cada nivel de liderazgo de la organización, llámense directores, gerente, supervisores y coordinadores, se percibe como un modelo que todos deben de cumplir en igual nivel de

responsabilidad, lo que trae como consecuencia que los líderes se enfoquen en tantas cosas al mismo tiempo que desvían del foco principal que es su gente. Al tener un modelo bien estructurado pero si niveles específicos se pierde el foco principal que es ser un modelo que genere líderes del cambio.

El líder a través del cumplimiento de este modelo de liderazgo debe proporcionar a su personal atención como persona, respetar su dignidad y su derecho a desarrollar sus capacidades, tomando en consideración sus características, necesidades e intereses, fomentando el conocimiento de sí mismo, de los demás y del ambiente que lo rodea al proporcionarle situaciones de aprendizaje, buen clima organizacional, comunicación efectiva, entre otros, pero al tener tantos eslabones que abarcar se pierde en el proceso de liderizar su gente lo que trae como consecuencia que otros actores (sindicatos, delegados de prevención) tomen ese liderazgo y ocasionan un enfrentamiento entre líderes y colaboradores directos.

En otras palabras, se necesita un líder suficientemente creativo para destacar a su organización de las demás y que al mismo tiempo sea suficientemente justo para lograr que cada persona obtenga de su trabajo lo que prudentemente necesita. Además de ello, es imperativo que este nuevo líder tenga una capacidad adicional y es que se viviendo un momento en la historia en que la gente se está acostumbrando a hacer "lo que sea" por obtener lo que necesita.

Es necesario fortalecer un modelo específico que perdure en el tiempo, a fin de darle fuerza a cada una de las bases olidas con las que se cuenta y

dar las herramientas necesarias a cada líder de acuerdo a su posición dentro de la organización, a fin de poder posicionarse nuevamente antes sus equipos de trabajo y tener una visión de futuro que les permita trabajar de la mano para alcanzar todos y cada uno de los retos organizacionales sin dejar a un lado las alianzas estratégicas con el resto de los actores (sindicato, delegados de prevención) que forman parte de la organización.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones antes señaladas y después de recopilar la información necesaria establecida en este trabajo de investigación, fundamentada en la revisión documental bibliográfica y comparada con la experiencia obtenida y debido a la importancia que tiene el manejo del modelo de liderazgo de los Coordinadores, Supervisores, Gerentes y Directores para lograr la efectividad de los procesos gerenciales, se presentan las siguientes recomendaciones que se consideran pertinentes para el logro de los objetivos organizacionales:

1. Realizar una revisión general en lo que respecta a comunicación para adecuar el modelo de liderazgo a nivel de Coordinadores y Supervisores, alineando esa adecuación con el proceso gerencial, logrando así pertinencia entre las necesidades del personal y las habilidades del líder.
2. Planificar actividades de interacción gerencial, donde se pueda vivenciar la aplicación de competencias y estrategias entre todos los niveles de liderazgo, a fin de potenciar cada vez liderazgo medio y eliminar brechas entre el nivel más bajo y el más alto de liderazgo.
3. Diseñar un plan de formación para desarrollar las competencias claves del modelo, donde los líderes con mayor preparación y con sus competencias bien desarrolladas, sean Rol Modeling para los líderes que aún tienen oportunidades de mejoras a nivel de liderazgo.

4. Fomentar el liderazgo y trabajo en equipo en la asignación de proyectos especiales a los líderes con mayor potencial, para obtener mejores resultados en el proceso gerencial de la organización a través de la integración y desempeño productivo de los colaboradores.
5. Implementar un programa de reconocimiento basado en la implementación del modelo de liderazgo, donde se reconozca mes a mes el mejor líder de la organización.
6. Formar una escuela de líderes facilitadores de acuerdo a sus habilidades y competencias para promover el entrenamiento de todo el personal con recursos internos.
7. Diseñar un plan robusto de desarrollo para esos líderes con alto potencial, pero que aún les falta posicionarse como líderes de la organización.
8. Fomentar cambios a posiciones gerenciales considerando los planes de sucesión de cada líder, considerando las necesidades internas y externas respetando las competencias del modelo de liderazgo favoreciendo el clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, Oscar (2011). **Global Estrategias**. Libro en línea. Disponible:
<http://globalestrategias.wordpress.com/2011/12/14/la-importancia-de-a-cost-trabajar-con-un-modelo-de-liderazgo-organizacional-en-el-desarrollo-de-las-personas/>

Akerson, Dan (2012) **Nuevo Modelo de Liderazgo Global**. Ensambladora de Vehículos. Detroit.

Arias, Fernando (2006). **El proyecto de de la Investigación. Introducción a la Metodología científica**. Quinta Edición. Editorial Episteme C.A., Caracas Venezuela.

Balestrini, Mirian (2002). **Cómo se elabora un Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados BL Servicio Editorial. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.

Celis, María T. (2012). **La conducta en las organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico-social**. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. Edición) Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión de Talento Humano**. (1ra. Edición) Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Daft, Richard (2006). **Introducción a la Administración**. Cuarta Edición. Ediciones Thomson. México D.F.

Diez, Elieth y Cejas, Mary (2007). Liderazgo transformacional en equipos de trabajo: desarrollando tareas complejas. **Revista de FACES**, (18), 109-119.

Dilts, Robert. (1998). **Liderazgo Creativo**. Ediciones Urbano, Madrid.

Domínguez, Lennys (2011). **Propuesta de un Modelo de Liderazgo Situacional en las Pequeñas y Medianas Empresas Ubicadas en el Municipio Valencia del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Durán, Nilda (2012). **El estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del departamento de ciencias básicas de la facultad de odontología de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Ferrada, César. (2006). **Trilogía del Liderazgo**. Ediciones Urbano, Lima Perú.

Gibson, James. Ivancevich, John y Donnelly, James (1999). **Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Gotuzzo, Raúl (2006). **Metodología de la investigación**. Editorial San Marcos. México.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas (2004). **Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados.** Edición Prentice – Hall. Argentina.

Hernández, Roberto y otros (2010). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández, S. (2006). **Introducción a la administración Teoría General Administrativa, Origen y Evaluación y Vanguardia.** Cuarta edición. México: Ediciones Mac Graw Hill.

Madrigal, Berta (2009). **Habilidades Directivas.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Ramírez, Marbelis y Suarez, Carlos (2007). Estilos de Liderazgo y sus enfoques gerenciales. **Revista de FACES, (18)**, 137-147.

Robbins, Stephen. (1999). **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall. México.

Rodríguez, Alexia (2006). **¿Hacia dónde va la Gerencia en Venezuela?**, Debates IESA, Volumen XI. Caracas.

Soto, C. (2001). **Estilos del buen gerente.** Ediciones Vega. Caracas-Venezuela

Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). **Administración.** Edición 6ª. Editorial Prentice Hall. México.

Zenger, John; Folkman, Joseph y Edinger, Scott (2009). **El líder inspirador**. McGraw-Hill.

Zerpa, Antonio (2013). **Liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores**. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

ANEXOS

ANEXO A



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



Estimado Validador:

A continuación se presenta para su consideración un instrumento cuyo propósito es recabar información para la consolidación del Trabajo de Grado titulado: **“LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR: LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD ORGANIZACIONAL”**. Para optar al título de ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

En tal sentido agradezco sus valiosas observaciones y/o aportes a fin de dar cumplimiento con el proceso de validación del instrumento “Por Juicio de Expertos”.

Se adjunta el Cuadro Técnico Metodológico, el instrumento de recolección de información, en este caso “El Cuestionario” un cuadro de registro de comentarios sobre los ítems.

Sin otro particular y agradeciendo su atención,

Lic. Gabriela Valera



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



CARTA DE VALIDACION

Yo, _____,

Magíster en _____, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos “CUESTIONARIO” desde el punto _____ diseñado por _____, que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado: “LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR: LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD ORGANIZACIONAL”. Para optar al título **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Constancia que se expide en Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año 2.015

FIRMA _____

C. I. N

ANEXO B



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



Estimados Señores:

A continuación se le suministra un cuestionario como instrumento recolector de información para contribuir al contenido del Trabajo de Grado titulado: **“LIDERAZGO ESTRATEGICO Y MOTIVADOR: LA HERRAMIENTA CLAVE ANTE LA ADVERSIDAD ORGANIZACIONAL”**, con el que aspiro obtener el título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Los resultados que se obtengan a partir del análisis e interpretación serán utilizados de manera confidencial ya que sus fines son exclusivamente académicos. De antemano agradezco la colaboración que me puedan prestar.

INDICACIONES

- No requiere que usted coloque su nombre, cedula de identidad o algún dato que pueda identificarlo.
- Marque con una “X” la opción que mejor responda a la pregunta señalada.

Sin otro particular y agradeciendo su atención, Lic. Gabriela Valera

PRIMERA PARTE

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
		TA	DA	NA/ND	TD	ED
Características del liderazgo						
1	Las posiciones de Liderazgo se conceden a los empleados con mayor formación profesional dentro de la organización.					
2	Ud siempre se dirige de manera equitativa y cordial con cada uno de los que integra su equipo de trabajo.					
3	Ud siempre cumple con todos los compromisos adquiridos en su equipo de trabajo.					
4	Ud. siempre toma decisiones asumiendo todo tipo de riesgos.					
5	Ud. crea un ambiente en el que los que integran el equipo de trabajo comparte sus pensamientos e ideas.					
6	Ud es accesible a los integrantes del equipo de trabajo ante cualquier consulta o apoyo que se le solicite.					
7	Siempre acepta las críticas constructivas que emiten su equipo de trabajo					
8	Procura e impulsa el desarrollo técnico y profesional que cada integrante del equipo de trabajo.					
Competencias personales		TA	DA	NA/ND	TD	ED
9	Usa la lógica y métodos rigurosos para resolver eficazmente problemas difíciles.					
10	Identifica ideas creativas y sugerencias que estimula el mejoramiento continiuo en el desarrollo de las tareas.					
11	Determina fácilmente la mejor manera de realizar una tarea para y lograr las metas de manera eficaz y eficiente					
Gestión y resultados		TA	DA	NA/ND	TD	ED
12	Promueve la mejora de productos y servicios indagando en la experiencia de clientes internos y externos de la organización.					
13	Identifica y se integra al grupo de trabajo más destacado y consistente en pro al alcance de las metas planteadas.					

14	Conoce y promueve el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.					
Habilidades Personales		TA	DA	NA/ND	TD	ED
15	Atiende el progreso o no de cada uno de los trabajadores a su cargo.					
16	Crea y estimula un clima de trabajo agradable para que cada integrante del equipo desarrolle sus tareas de manera eficiente.					
17	Resuelve problemas e inconvenientes desde su propia formación profesional y valorando la opinión del personal a su cargo.					
Cambios Organizacionales		TA	DA	NA/ND	TD	ED
18	Enfrenta y se adapta a los cambios los cambios de forma eficaz.					
19	Identifica las oportunidades de sinergia e integración que los demás pudieron haber ignorado.					
20	Impulsa el desarrollo de nuevas ideas estrategias y planes competitivos e innovadores que beneficie el alcance de las metas					
Herramienta Gerencial		TA	DA	NA/ND	TD	ED
21	La visión y metas de la organización proporcionan una dirección significativa.					
22	Obtiene suficiente información sobre el desempeño y los resultados del negocio.					
23	Hay suficientes oportunidades dentro de su equipo de trabajo para participar en actividades que le permiten desarrollar nuevas habilidades.					
24	Tiene la motivación de buscar soluciones innovadoras y creativas para ayudar a mejorar el desempeño de la compañía					

Fuente: Valera, G (2014)

ANEXO C



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS
CAMPUS DE BARBULA**



CUADRO DE REGISTRO VALIDACION DE ITEMS

ITEMS	PERTINENCIA						TIPO DE PREGUNTA		INDICADOR	
	ESCALA		INDICADOR		DIMENSION					
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

LEYENDA

A

ADECUADA

I

INADECUADA

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el nuevo modelo de liderazgo aplicado en una empresa del sector automotriz, como plataforma estratégica esencial en la alineación de los objetivos organizacionales.					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la percepción actual de los líderes de la empresa, respecto al nuevo modelo de liderazgo.	Modelo de Liderazgo	Características del Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño. • Aplicación. • Evaluación. 	Coordinadores Supervisores Gerentes Directores	Técnica: Encuesta
			<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Iniciativa. • Actitud. • Emprendedor. 		
Conocer la estructura y competencias propias del nuevo modelo de liderazgo aplicado en la empresa.	Competencias del Liderazgo establecidas en el modelo	Competencia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas. • Innovación e iniciativa • Comunicador • Motivador • Desarrollo de colaboradores 	Coordinadores Supervisores Gerentes Directores	Instrumento: Cuestionario
		Competencias de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo. • Orientación hacia el cliente. 		
		Competencias orientadas al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de situaciones • Administración de procesos efectivos. • Visión estratégica 		

Fuente: Valera (2014)

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Identificar estrategias que permitan alinear la práctica del modelo de liderazgo aplicado en la empresa con los objetivos organizacionales definidos por la misma.	Estrategias para alinear los objetivos organizacionales	Herramienta Gerencial	Misión y visión Procesos internos Aprendizaje y crecimiento Objetivos estratégicos	Coordinadores Supervisores Gerentes Directores	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Fuente: Valera (2014)

Confiabilidad por el Coeficiente Alpha de Cronbach

		I T E M S																								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
P E R S O N A S	1	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	98
	2	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	106
	3	2	3	4	2	5	5	4	4	5	5	5	3	5	2	4	4	5	4	4	4	2	2	2	2	87
	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	112
	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	99
	6	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	106
	7	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	98
	8	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	106
	9	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	2	4	4	5	4	4	4	2	2	2	2	90
	10	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	112
Total	35	43	42	36	47	47	48	45	44	42	42	43	44	38	40	40	44	42	42	42	44	38	42	44	72,71	
Varianza	1,17	0,46	0,84	0,49	0,23	0,23	0,18	0,28	0,27	0,18	0,84	0,68	0,27	1,07	0,00	0,00	0,27	0,18	0,18	0,18	1,60	1,07	1,51	1,60	13,76	
ALPHA =	0,8461																									

- 24 Número de Items
- 23 Número de Items - 1 grado de libertad
- 13,76 Sumatoria de Varianzas Ítems Individuales (S²)
- 72,71 Varianza total (S²)