



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
ALIMENTARIA Y COSMÉTICA



**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS RELACIONES GERENCIALES DE UNA
INDUSTRIA FARMACEUTICA VENEZOLANA “LABORATORIO VENDROG”**

AUTORES

Farmacéutico Ofelia Isabel Mogollón Viloría

Farmacéutico Tibusay Pernia Salas

Farmacéutico Werner Pérez Narváez

**Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar al
título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios Para la Industria
Farmacéutica, Cosmética y Alimentaria**

TUTOR

FARMACÉUTICO DAYANA CORTE GOMES

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO EN GERENCIA
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA, COSMÉTICA
Y ALIMENTARIA

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS RELACIONES GERENCIALES DE UNA
INDUSTRIA FARMACEUTICA VENEZOLANA “LABORATORIO VENDROG”**

**Autor: Ofelia Isabel Mogollón Viloria
Tibisay Pernia Salas
Werner Pérez Narváez**

RESUMEN

El propósito fundamental de este trabajo especial de grado está centrado en analizar los Estilos de Liderazgos en las Relaciones Gerenciales de una industria farmacéutica venezolana “LABORATORIO VENDROG” como apoyo a las organizaciones Venezolanas, tomando en cuenta para ello las exigencias del mundo contemporáneo con respecto a los estilos que van determinando de manera positiva o negativa dichas relaciones en correspondencia con el personal de base quien inicialmente se percibe en términos generales afectado por las decisiones de los supervisores. Es así como se transita hacia la elaboración del marco teórico del estudio, explicando los estilos de liderazgo que pueden ser implementados en las Relaciones Gerenciales desde la perspectiva de la administración de Recursos Humanos. Después de analizado los elementos teóricos de mayor relevancia para el estudio se presentan las conclusiones desde un enfoque documental y experimental abordando aspectos con respecto a la adopción de múltiples Estilos de Liderazgo que desde el punto de vista de la administración de Recursos Humanos constituyen un elemento fundamental en el ambiente de la organización las situaciones que progresivamente en el mismo se enfrenten con respecto a las acciones liderizantes, lo cual determina la forma como se establecen las Relaciones Gerenciales. En síntesis se sugieren algunas acciones importantes en los contextos organizacionales donde se proyecta la realización de diagnósticos de los estilos de liderazgo creando modelos dependiendo de las características de la organización para definir un perfil de Relaciones Gerenciales ajustado a las necesidades de la misma en función de los logros deseados.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de nuestra familia por estar siempre presentes apoyándonos y dándonos valor para que culmináramos con éxito nuestra especialización y en tercer lugar y no menos importante a nuestra tutora Dayana, ya que nos brindó el apoyo cuando más la necesitábamos para poder presentar el trabajo especial de grado.

Gracias.

INDICE GENERAL

VEREDICTO.....	pp.
RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE ANEXOS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
	xiii

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULOS

I	EL PROBLEMA.....	4
	1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema.....	4
	1.2 Objetivos de la Investigación.....	6
	1.2.1 Objetivo General.....	6
	1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
	1.3 Importancia y Justificación.....	7
	1.4 Sistema de Variables.....	9
	1.4.1 Definición Conceptual.....	9
	1.4.2 Definición Operacional.....	11
II	MARCO TEÓRICO.....	14
	2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación.....	14
	2.2 Fundamentos Teóricos.....	19
	2.2.1 Las Organizaciones.....	19
	2.2.2 Teorías Organizacionales.....	20
	2.2.3 Etapas de la Organización.....	22
	2.2.4 Origen del Supervisor.....	24
	2.2.5 Labores del Supervisor.....	25
	2.2.6 Concepto de Líder.....	27
	2.2.7 Tipos de Líderes.....	27
	2.2.8 Funciones del Liderazgo.....	32
	2.2.9 Conducta del Líder.....	33
	2.2.10 Liderazgo.....	33
	2.2.11 Naturaleza del Liderazgo.....	36
	2.2.12 Motivación.....	37
	2.2.13 Motivación y Comportamiento Humano.....	38

2.2.14 Teorías Motivacionales.....	39
2.2.15 Teorías Motivacionales de Mc Clelland.....	41
2.2.16 Relaciones Gerenciales.....	41
2.2.17 Definiciones de Gerencia.....	42
2.2.18 Fases del Proceso Gerencial.....	43
2.2.19 La Planificación.....	44
2.2.20 Principios de la Planificación.....	44
2.2.21 Etapas de la Planificación.....	45
2.2.22 La Organización.....	46
2.2.23 La Dirección.....	48
2.2.24 Ventajas.....	49
2.2.25 Las Desventajas para Los Grupos De Trabajo Supervisados Con Respecto a La Adopción del Estilo Del Liderazgo	52
2.2.26 Control.....	52
2.2.27 Etapas de Control.....	53
2.2.28 La Evaluación.....	55
2.3 Concepciones y/o Enfoques.....	56
III MARCO METODOLOGICO.....	59
3.1 Tipos y Diseños de Estudio.....	59
3.2 Diseño de la Investigación.....	60
3.3 Población y Muestra.....	61
3.4 Entrevista y Cuestionario.....	63
3.5 Análisis de resultados.....	64
IV CONCLUSIONES.....	67
4.1 Conclusiones.....	67
4.2 Recomendaciones.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	71

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS

1	Etapas de la Organización.....	24
2	Características de la conducta de un Líder transformador.....	31
3	Etapas de la Planificación.....	46

LISTA DE CUADROS

CUADRO

I	Identificación y Definición de las Variables.....	11
II	Operacionalización de Variables.....	13
III	Diferencias entre Gerentes y Líderes.....	16
IV	Estilos de Liderazgo.....	30
V	Distribución basada en el área de desempeño de los Gerentes y resultados de la encuestas.....	64

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS

1	Organigrama de la empresa.....	75
2	Test de liderazgo.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

1	Distribución de la Valoración de acuerdo al sexo.....	65
2	Resultados obtenidos del Test de liderazgo aplicado.....	65
3	Distribución por área de Producción, Comercial y Administrativa.....	66

INTRODUCCION

El liderazgo viene a representar un factor clave que desde una perspectiva empresarial, constituye un proceso de dirigir actividades laborales trascendiendo hacia su transformación y cambio permanente, que le permitan a las empresas incrementar sus niveles de competitividad participando en mercados muchos más amplios extendiendo así su ciclo de vida.

Es importante destacar que el liderazgo involucrado en las relaciones empresariales entraña una distribución del poder entre los líderes y miembros del grupo.

Sin embargo a pesar que se concibe a la acción liderizante como impulsadora y gestora de aprendizajes permanentes en los ambientes de trabajo todavía existen organizaciones venezolanas donde el liderazgo formal es quien detecta la mayor parte del poder en las acciones laborales.

Es por ello que se toma la decisión de abordar este Trabajo Especial de Grado, desde la perspectiva de un estudio de los Estilos de Liderazgo en las relaciones gerenciales, considerando que el poder del gerente para recompensar, corregir e inspirar comportamientos de aprendizajes es fundamental e importante en las relaciones que establece con su subordinado.

A partir de lo antes expuesto es posible concebir el liderazgo como la capacidad de utilizar diversas formas de poder para influir en la conducta de los seguidores. Es allí donde Stoner, Freeman y Gilbert (1996) conciben esta capacidad desde una perspectiva transformadora, donde sea el líder a través de las

Relaciones Gerenciales quien impulse los cambios fundamentales que se requiere en la organización y que exige el mundo contemporáneo.

Con respecto a los parámetros de competencia, crecimiento y desarrollo de las mismas en escenarios evidentemente son vulnerables por factores económicos, políticos y sociales que están insertos en su contexto externo los cuales no pueden obviarse al momento de estudiar el estilo de Liderazgo y las Relaciones Gerenciales.

En consecuencia se estructura este estudio documental en cuatro capítulos, planteándose en el primero de ellos la situación problemática que estimula a los autores para involucrarse en el trabajo especial de grado asociados con estilos de liderazgo y relaciones gerenciales. Estableciéndose además los objetivos del estudio y su correspondiente justificación teórica, metodológica y práctica determinándose en ellas la finalidad de dejar a las organizaciones un documento referencial de este tipo y los beneficiarios del mismo.

Es importante destacar que en este capítulo I también se mencionan aspectos metodológicos que perfilan la visión de este estudio y de los procedimientos realizados para llevarlo a cabo. Sustentándose los aspectos técnicos que actuaron como limitaciones en el desarrollo del mismo.

En el capítulo II se elabora el marco teórico tomando en consideración el análisis y explicación de los estilos de liderazgo que pueden ser implementados en las Relaciones Gerenciales desde la perspectiva de la administración de los Recursos Humanos.

El capítulo III, identificado como el marco metodológico, en el cual se representó la línea de investigación desarrollada, destacándose tanto el diseño

metodológico y el diseño de la investigación, como el diseño y tipo respectivo, población en estudio, operacionalización de variables y las técnicas e instrumentos de recolección de los datos utilizados, para su elaboración respectiva, validez y confiabilidad de los instrumentos

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales constituyen el producto reflexivo y crítico del análisis realizado en el marco teórico. Considerando los hallazgos de mayor importancia por cada uno de los aspectos planteados, estableciendo una relación entre objetivos específicos y el contenido para aportar referencias a las organizaciones y sugerirles además acciones importantes en cuanto a la gestión del liderazgo en las Relaciones Gerenciales.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema

En la trayectoria de las organizaciones a través de los años y por la experiencia laboral adquirida, se ha podido comprobar lo importante que es tener un Staff (personal), de individuos que posean y practiquen sus habilidades de líder innovador, polivalente, creativo y multihabilidoso, características estas que conllevan a lograr relaciones gerenciales que satisfagan las necesidades del hombre, por ende las de la organización, considerando que con ello se contribuye a la formación de equipos de trabajos homogéneos y proactivos.

El perfil de un cargo gerencial, exige que la persona que lo ocupe, pueda en un momento determinado, tomar decisiones acordes con la situación presentada, a fin de solventar los problemas que mejoren la productividad, ejerciendo influencia sobre los supervisados, omitiendo el poder conferido por el cargo, por lo tanto, se considera una Gerencia efectiva.

Está a cargo de individuos con capacidad de enfrentar y resolver situaciones, basándose en la madurez de la relación entre líder y subordinado.

Según Fiel y Abelson (2002) Cualquier organización grande o pequeña, pública o privada, necesita conocer cuáles son las percepciones que tienen sus trabajadores respecto al estilo de sus Líderes en las Relaciones Gerenciales y como repercute en el comportamiento de los individuos. El estilo del líder es un elemento importante en la interacción del hombre con su medio, por lo tanto, es fundamental, prestar atención a las Relaciones Gerenciales en la organización, pues de él depende

el nivel de respuesta individual hacia la consecución de los objetivos globales e individuales de los supervisados.

En este sentido se interpreta que el líder ejerce un rol determinante dentro de la organización y conduce a la efectividad de la misma. La base de la motivación, efectividad y rendimiento la constituyen las relaciones gerenciales sobre las cuales se orientan las necesidades motivacionales y los sistemas desarrollados por la organización para satisfacer y compensar a sus miembros.

Según Litwin y Stringer (1986) toda organización posee su propia tecnología, estructura organizacional y social, practicando sus procedimientos a nivel gerencial, su proceso de toma de decisiones y las necesidades particulares de sus miembros.

Todo esto va a generar en la organización el estilo particular de liderazgo que siendo percibido por quienes interactúan en él, incide decisivamente en la motivación y comportamiento de los trabajadores.

Chruden y Sherman (2003) Definieron que la gerencia por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de estilo de liderazgo que permita el alcance de los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales del personal.

Para alcanzar estos objetivos se requiere algo más que solo construir organigramas y detallar responsabilidades de los cargos, se requiere tomar en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo.

Conociendo las teorías tradicionales de Liderazgo Autocrático, democrático y Liberal, se hizo necesario realizar la presente investigación, en virtud de que se observa que el Estilo de Liderazgo ejercido por los supervisores es el autocrático.

Esto influye negativamente en las Relaciones Gerenciales, evidenciado por la permanente inconformidad demostrada por el personal de base, el cual se siente subestimado y afectado por las decisiones de los supervisores.

En cuanto a la faltas de objetividad en las Evaluaciones de Actuación en el Cargo, Política de Ascenso y Clasificación de Cargos, trayendo como consecuencia ausentismo laboral, retraso en la ejecución y entrega de los trabajos asignados y constante reposo de los trabajadores producto del Stress; obstaculizando el logro de los objetivos específicos, propios del área, así como también los objetivos específicos y metas globales de la organización.

De este modo, es importante destacar:

¿Cuál es la necesidad de estudiar desde una perspectiva teórica los Estilos de Liderazgo en las Relaciones Gerenciales, como aporte a las organizaciones Venezolanas inmersas en un contexto socioeconómico cada día más exigente?

1.2 Objetivo de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Establecer los estilos de liderazgo en las Relaciones Gerenciales de una Industria Farmacéutica Venezolana “LABORATORIOS VENDROG” como apoyo a las organizaciones Venezolanas para alcanzar la excelencia empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer los estilos de Liderazgo que pueden implementarse en las Relaciones Gerenciales de una Industria Farmacéutica Venezolana “LABORATORIOS VENDROG” desde el propio punto de vista de la Administración de los Recursos Humanos.

- Describir la importancia de las relaciones gerenciales en función del estilo de liderazgo.

- Caracterizar las ventajas y desventajas para los grupos de trabajos (supervisados), con respecto a la adopción del estilo de liderazgo en las relaciones gerenciales de una Industria Farmacéutica Venezolana “LABORATORIOS VENDROG”.

1.3 Importancia y Justificación

El gerente tanto del sector público como privado es un importante agente de cambio, por su responsabilidad en las decisiones y en la administración de recursos. A su vez, está condicionado en su entorno. El éxito del gerente está en función de su capacidad para manejarse en el ambiente donde labora. Este aspecto es dejado de lado en la bibliografía sobre el liderazgo gerencial, que se centra en las cualidades personales (como el carisma y el compromiso) y en las relaciones dentro de la empresa, que incluyen la comunicación y el trabajo en equipo.

En este estudio documental y de campo sobre los estilos de liderazgo en las relaciones gerenciales es importante el enfoque teórico abordado por Viedman (2007) quien determina un marcado énfasis de la acción liderizante como fuente principal de la estrategia y la cultura en las organizaciones.

Es así como reviste fundamental importancia este estudio monográfico en concebir la personalidad del líder y las diferentes actividades que realiza dentro de una perspectiva teórica que permita comprender las relaciones gerenciales, tomando en cuenta que el liderazgo es una fuente de doble dimensión para la cultura del negocio por cuanto él se fomenta dependiendo de ella pero a su vez la retroalimenta, es decir que su fruto es estrategia y cultura y que además él la nutre con su

experiencia para anticiparse al futuro.

En el caso específico del liderazgo en las Relaciones Gerenciales la característica de mayor importancia es la coherencia entre su estrategia y su gestión propiamente dicha en el campo de trabajo considerando que a través de la acción que él ejerce en la organización es posible sustentar un liderazgo que propicie y estimule la excelencia empresarial dentro del marco de unas relaciones gerenciales armónicas, planificadas con visión de futuro y con espíritu de trabajo que garantice relaciones armónicas y productivas en el ambiente natural donde desarrollan o ejercen su rol de líder.

Dentro de este orden de ideas es importante hacer referencia al alcance de la presente monografía, por cuanto con ello se deja un material de referencia que puede ser útil a las organizaciones.

Hoy en día Venezuela avanza hacia transformaciones fundamentales a través de cambios significativos de los estilos de liderazgo para poder producir en un escenario de mayor competitividad, donde necesariamente la globalización representa una alternativa de negocio que impone retos exclusivos en el orden de las relaciones gerenciales, a sabiendas de que ellas dependen del estilo de liderazgo que se adopte en la organización determinando sus estrategias y valores implícitos en la cultura.

Otra dimensión de alcance de esta investigación es que puede hacerse extensiva en futuros niveles académicos al nivel de maestría convirtiéndola en una investigación de campo dejando un espacio abierto al propio estudiante o para otros estudiantes de la mención de Recursos Humanos que pudiesen abordar dentro del marco de los nuevos paradigmas de gestión en tan importante área de la organización.

Un estudio sobre liderazgo haciendo énfasis exclusivamente en las relaciones gerenciales llegando inclusive a la posibilidad de proponerse un modelo de liderazgo para utilizar las relaciones gerenciales en la empresa, bajo el enfoque del modelo de Stoner (1996). Donde se plantea al líder como un ente transformador que asume el rol de impulsor más que de modelo a seguir.

1.4 Sistema de Variables

Las variables constituyen el centro del estudio en los trabajos de investigación y se presentan incorporadas en los objetivos específicos. Al respecto, el Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado, publicado por la Universidad Central de Venezuela (2007) explica que *“las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presenta”*. En otras palabras, una variable es una característica, cualidad, que se puede observar y medir.

De tal manera que un sistema de variables, viene a ser un cuerpo teórico, en la cual se identifican, y si es necesario se clasifican según la relación que guarden entre sí, y se sacan de los objetivos específicos.

1.4.1 Definición Conceptual

Una vez identificadas las variables, cada una debe ser definida conceptualmente. Se puede señalar que esta definición proporciona también conceptos que van a componer el marco teórico, el cual es visto bajo varios y distintos enfoques y criterios, porque se revisan diferentes autores.

El Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado, publicado por la Universidad Central de Venezuela

(2007) señala que *“la definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo”* Pero se debe aclarar que la definición nominal se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis en cuestión o la variable en estudio, mientras que, la definición real está relacionado con los enunciados relativos a las propiedades (dimensiones) consideradas esenciales del objeto o hecho referido en la definición. Y, la definición operacional implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable del estudio.

En el siguiente cuadro I, se presenta: los objetivos específicos, las variables relacionadas con ellos, y la definición conceptual de las mismas.

Cuadro I

Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Conocer los estilos de Liderazgo que pueden implementarse en las Relaciones Gerenciales de una Industria Farmacéutica Venezolana “Laboratorio Vendrog” desde el propio punto de vista de la Administración de los Recursos Humanos	Liderazgo	Constituye un proceso de dirigir actividades laborales trascendiendo hacia su transformación y cambio permanente, que le permitan a las empresas incrementar sus niveles de competitividad participando en mercados muchos más amplios extendiendo así su ciclo de vida.
Describir la importancia de las relaciones gerenciales en función del estilo de liderazgo	Relaciones Gerenciales	Las relaciones gerenciales es una relación en la cual una persona, o sea, el gerente influye en otros para que trabajen juntos en tareas relacionadas para lograr lo que el gerente desea.
Caracterizar las ventajas y desventajas para los grupos de trabajos (supervisados), con respecto a la adopción del estilo de liderazgo en las relaciones gerenciales.	Gerentes	Son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial medio en las organizaciones. Supervisan a los empleados no gerenciales, en tanto que los gerentes de alto nivel, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en un nivel inferior al de ellos

1.4.2 Definición Operacional

La operacionalización de las variables se hace necesaria por cuanto sirve de referencia para guiar la búsqueda de la información que da solución al problema de estudio objeto del presente trabajo.

Esta definición representa el desglosamiento de la variable en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores.

Según el Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado, publicado por la Universidad Central de Venezuela (2007) “*las dimensiones representan el área o las áreas del conocimiento que integran la variable y de la cual se desprenden los indicadores*”. Con relación, a los indicadores, el mismo manual explica que: “son los aspectos que se sustraen de la dimensión, los cuales van a ser objeto de análisis en la investigación”.

El desglosamiento de cada variable hasta indicadores o subindicadores permite abordarla a través del estudio de una manera profunda, pues el énfasis de la labor investigativa ha de estar centrado en la caracterización de cada unidad. Según Sabino (1986) equivale a “*descender el nivel de abstracción de las variables y de esta forma hacer referencia empírica de las mismas*”, implica desglosar la variable en indicadores por medio de un proceso de deducción lógica, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables.

Entonces se puede decir que la definición operacional, es una forma de expresar un concepto de tal manera que el mismo pueda ser examinado empíricamente. Seguidamente, en el cuadro II, se presenta la operacionalización de las variables con sus dimensiones, indicadores y subindicadores.

Cuadro II

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Liderazgo	Relación gerencial	- Definición gerencial - Fases del proceso gerencial - Liderazgo - Conducta del líder - Naturaleza del liderazgo - Estilos de liderazgo
Relaciones Gerenciales	Estilos de liderazgo	- Tipos de líder - Funciones del liderazgo - Motivación y comportamiento humano - Relaciones gerenciales
Gerentes	“Laboratorio Vendrog”	- Teoría organizacionales - Etapas de las organizaciones - Origen del Gerente - Labores del Gerente - La organización - Ventajas - Desventajas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El tema del liderazgo es inagotable y susceptible de ser analizado desde muchos puntos de vista. Existen innumerables libros escritos sobre este tema y es motivo de estudio en todas las culturas. Se entiende por liderazgo “.....el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)” (Kotter, 2008).

Según Varela y Salgado (2010) el Liderazgo es una palabra que tiene tantos significados como personas interesadas en ella. Ha sido incluso tema de interés literario muchos siglos antes de que el término se incorporara formalmente al comportamiento organizacional y se constituyera en un área específica de estudio. En efecto, referencias al liderazgo se encuentra desde los primeros relatos épicos en los que se describe a seres excepcionales capaces de llevar a pueblos enteros a la victoria gracias a sus sin iguales virtudes y características. Estas formas de entender el liderazgo y de concebir a los líderes prevalecieron hasta los tiempos de la revolución industrial, cuando se vinculó el liderazgo al manejo de las organizaciones. Aquí surge la necesidad de hacer una primera diferenciación acerca de qué entendemos por liderazgo y con respecto a qué tipo de actividades asociamos ese concepto.

Posiblemente una de las dificultades para estudiar el liderazgo radica en el hecho de que la mayor parte de las veces se obvia el primer paso en su análisis, que debería comenzar con la pregunta ¿Liderazgo para qué? Cuando se formulan las

teorías de liderazgo usualmente no se parte de preguntarse a que actividades se van aplicar tales teorías. Por una parte, la mayoría de los escritores se mueven sin hilación entre liderazgo político y el liderazgo para los negocios, y ocasionalmente entre estos y el liderazgo militar o el religioso, sin tener en cuenta que los resultados o variables dependientes, si de estudios empíricos al respecto se trata, son bastantes diferentes entre unos y otros. En efecto, para citar algunos ejemplos, los líderes políticos buscan ser elegidos o reelegidos y otorgan favores y protegen su imagen, mientras que los líderes del mundo de los negocios basan su efectividad en decisiones de mediano o largo plazo que no dejan margen para los favores y que deben apoyarse más en la sustancia que en el discurso. Por otra parte, es evidente que los ámbitos de acción son diferentes y las habilidades y características para desempeñarse eficientemente en cada una de ellas no son fácilmente transferibles (Locke, 2002)

Según Rothschild (1995) los años 80 fue un período de slogan con connotaciones estratégicas donde la gerencia norteamericana respondió al temor por el éxito japonés adoptando una serie de slogans a soluciones rápidas y transitorias utilizando expresiones “austeros y ahorrativos”, “control total de la calidad” y “justo a tiempo” se volvieron sinónimos de gerencia estratégica. Lamentablemente los resultados fueron transitorios y poco efectivos.

Las cuatro caras del liderazgo estratégico: lideres audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios, demuestra que estos slogans no bastan para conducir a un país y a sus principales empresas al siglo XXI, lo que realmente se requiere es liderazgo estratégico y no la administración de slogan.

La premisa esencial es que no existe ningún líder para todas las ocasiones, situaciones y períodos y que es necesario seleccionar y apoyar al líder y la estrategia

adecuada en el momento que corresponda. La elección del líder adecuado exige mucho más que armonizar el ciclo vital de una organización o empresa. Requiere compatibilizar el líder adecuado con el cliente, competidor, inversor, gobierno, comunidad y tecnología apropiada.

De lo antes expuesto Bennis, W (2008) establece las diferencias entre el gerente y el líder en donde señala en el cuadro III:

Cuadro III: Diferencias entre Gerentes y Líderes

GERENTE	LIDER
- Administra - Es una copia - Conserva - Se concentra en sistemas y estructuras - Se vale de control - Posee una visión a corto plazo - Pregunta cómo y cuando - Siempre fija la vista en las utilidades - Imita - Es el clásico buen soldado - Hace las cosas bien	- Innova - Es original - Desarrolla - Se concentra en las personas - Inspira confianza - Posee una perspectiva a largo plazo - Pregunta qué y porque - mira el horizonte - Origina - No depende de nadie - Hace las cosas que se deben hacer

Autor: Bennis, W., (2008)

Por otra parte Collins (2005) en su libro "empresas que sobresalen" hace referencia a una series de casos en los cuales el liderazgo prevalecía que en 1971, un hombre llamado Darwin E. Smith fue nombrado Director Ejecutivo de Kimberly-Clark, vieja compañía papelerera cuyas acciones habían caído 36% por debajo del mercado general en los 20 años anteriores. Smith que era entonces abogado de la empresa, no estaba seguro de que la junta directiva hubiera escogido bien y sus dudas crecieron cuando uno de los miembros de la junta lo llamó aparte y le recordó que le hacían faltas algunas cualidades para esa posición. Pero ya estaba nombrado y siguió

siendo Director Ejecutivo durante 20 años. Fue un período extraordinario. Smith realizó una transformación increíble que convirtió a Kimberly-Clark en la más importante productora de artículos de consumo hechos de papel en el mundo. Bajo su liderazgo, Kimberly-Clark generó rendimientos acumulados sobre las acciones de 4.1 veces el mercado general, sobrepasando fácilmente a sus directas rivales, Scott Paper y Procter & Gamble, y superando compañías tan venerables como Coca-Cola, Hewlett Packard, 3M y General Electric.

Era un hombre que no se daba ínfulas de ninguna clase y encontraba compañeros entre plomeros y los electricistas de su compañía, nunca cultivó la imagen de héroe ni de celebridad ejecutiva. A su humildad externa y falta de pretensiones se unía una fiera y casi estoica resolución frente a la vida.

Smith llevó esa misma voluntad indomable a la reconstrucción de Kimberly-Clark, especialmente cuando tomó la decisión más dramática en la historia de la compañía, que fue vender los molinos de papel. Poco después de haberse encargado como director ejecutivo, él y su equipo llegaron al convencimiento de que el negocio tradicional de la compañía, papel satinado, estaba condenado a la mediocridad. Su economía andaba mal y la competencia era débil, pero razonaron que si Kimberly-Clark se lanzaba al torbellino de la industria de productos de consumo de papel, una competencia de primera como la de Procter & Gamble la obligaría a alcanzar la grandeza o a perecer.

Smith decidió dedicar el producto total al negocio de bienes de consumo, invirtiendo en marcas como Huggies y Kleenex.

Por otra parte es importante destacar que las empresas farmacéuticas viven una etapa de transición, los gerentes están encontrando nuevas maneras de dirigir las organizaciones las cuales se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los

líderes de las organizaciones están experimentando nuevos enfoques de negocios. De esta transición está surgiendo una fuerte tendencia hacia el uso de líderes para mejorar la productividad, para lograr que se realicen los trabajos importantes y en algunos casos para constituirse en el núcleo de la organización (Rees, 1995).

Los gerentes y líderes están reconociendo el hecho de que el personal apoya lo que ayuda a crear y que el mejor lugar para tomar decisiones es en los niveles donde se implementará, los gerentes se han dado cuenta de que no pueden llevar ellos solos la carga de la planeación y toma de decisiones, por eso el acto de compartir su responsabilidad con otro aumenta la probabilidad de que el talento, los conocimientos y la experiencia de todos los empleados servirá para llevar a cabo las operaciones cotidianas del negocio.

Según Mosvick y Robert B. (1987) históricamente las organizaciones se han estructurado para reforzar los estilos gerenciales autoritarios a pesar de las innovaciones relativamente recientes en las teorías y prácticas gerenciales, pocas organizaciones cuentan con una estructura que faciliten la participación en la toma de decisiones. Para bien o para mal la estructura organizacional autoritaria sigue siendo la más común.

Los líderes efectivos deben comportarse de tal manera que se les perciba casi como un miembro más del grupo; al mismo tiempo, deben ayudar a los demás miembros a sentirse tan libres como el propio líder para contribuir y desempeñar las funciones necesarias del grupo. (Gordon, 1977).

Según Sayles (1990) en esta atmósfera de orientación a los cambios la relación entre superiores y subordinados continuará alejándose del concepto jerárquico tradicional de “nosotros” y “ellos”... La fuerza de trabajo no sólo está cada vez mejor entrenada en el aspecto técnico, sino que la incidencia de los cambios

exige aprovechar los conocimientos de los subordinados. La única manera de implementar estos cambios es cuando las inevitables contradicciones, errores de planeación y omisiones son corregidos por aquellos que son los más expertos en que sucedan las cosas.

2.2 Fundamentos Teóricos.

2.2.1 Las Organizaciones:

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

Las organizaciones llaman la atención y son objeto de análisis, debido a su importancia en el seno de la sociedad. Las organizaciones por Katz y Kahn (2009), son “definiciones de la realidad social”, en donde el individuo es el protagonista y no simplemente es una parte del sistema.

Para Amitae (2009), la organización es una unidad social deliberadamente establecida que atiende un estado de asuntos, propósito que se espera alcanzar de modo de servir las variadas necesidades de la sociedad.

Para otro autor, una organización es la “coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar un logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” Schein (2007).

Klitsberg (2007) Determina otros enfoques sobre organización y administración, establece que las organizaciones son unidades sociales que tienen una finalidad, que están constituidas por personas que realizan tareas diferentes y que, además están coordinadas para la obtención de las metas de la organización.

Stoner y otros (1996) Definieron la organización como el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Para dar más consistencia a este marco teórico, se examinaron las teorías organizacionales que marcan el desarrollo histórico de las ideas sobre la administración de la organización.

2.2.2 Teorías Organizacionales

El estudio de las organizaciones ha originado algunas teorías que enfatizan diferentes aspectos de la vida organizacional: económicos, psicológicos y estructurales.

Después de la Revolución Industrial, el incremento de la competencia crea la necesidad de experimentar nuevos y mejores métodos de manejar la organización dirigiéndose particularmente hacia los trabajadores industriales. Surge así, la Teoría Clásica, representada en tres direcciones:

- La Administración Científica, cuyo exponente máximo es Taylor, quien propuso una ciencia para el trabajo, que se resume en lo siguiente: racionalizar los

recursos, determinar la forma óptima de organizar el trabajo para obtener mejores utilidades.

- La Teoría de la Organización Formal: Originada por Fayol, propone que las organizaciones podían manejarse con más eficiencia, si se aplicase una serie de principios universales que proporcionarían los lineamientos para la estructura de la organización forma.

- El modelo burocrático de Weber, este modelo fue considerado como la manera más adecuada de organización; basado en la jerarquía de autoridad bien definida, división del trabajo en función de la especialidad, reglamento que recoge deberes y derechos de los trabajadores, sistema de procedimientos laborales, selección de ingresos y promoción sobre la base de la competencia técnica, impersonalidad en las relaciones personales (Dessler 2009).

Blum y Naylor (2007) Consideraron el trabajo como una variable significativa, sustentado en sus hipótesis de que las situaciones sociales del trabajador como satisfacción, motivación, normas de supervisión, entre otras, inciden y determinan los resultados de la producción, los estudios señalan la importancia de los factores psicológicos, sociológicos en la producción y satisfacción de los trabajadores.

Vries (2007) partiendo de los trabajos de Elton Mayo desarrolla las ya clásicas “teoría X y “teoría Y”. La teoría “Y” enfatiza el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar satisfacción personal a medida que contribuyan al logro de los objetivos.

La teoría “X”, en contraste con la anterior, considera que el ser humano tiene una natural versión al trabajo; por lo tanto desea ser dirigido, tener pocas

responsabilidades, tiene pocas ambiciones y lo que le interesa en mayor grado es su seguridad.

Dentro de este recuento de las distintas escuelas de pensamientos, se pudo concluir, que las teorías clásicas enfatizan sobre las tareas y las estructuras de la organización, mientras que la teoría de relaciones humanas enfatizan la influencia de lo social y psicológico sobre la conducta humana en la organización.

No conforme con esto, los estudiosos del comportamiento humano en la organización se plantean encontrar un esquema conceptual que integra todos estos elementos; dándose de esta manera lugar al surgimiento de la “teoría de sistema”.

Katz y Kahn (2009) proponen que las organizaciones son sistemas sociotécnicos, donde se interrelacionan factores estructurales, ambientales, actitudinales, tecnológicos, que deben tomarse en cuenta en las investigaciones sobre organización.

El sistema indica que la organización está determinada por insumos, proceso y resultado dependiendo de las características se constituirán en sistemas abiertos o cerrados.

2.2.3 Etapas de la Organización:

Las etapas de la organización son: (Ver figura 1.)

División del Trabajo: Es la separación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Jerarquización: Se define como la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

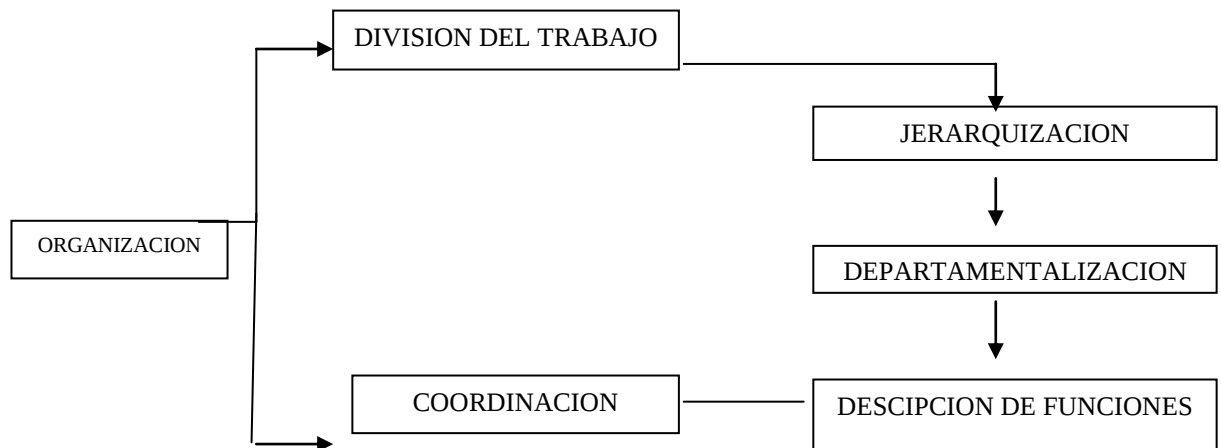
Siendo el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. Esta implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación), que se relacionen entre sí con precisión.

- Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, para ello se deben seguir las siguientes secuencias; listar todas las funciones de la empresa y clasificarlas.

- Descripción de Funciones: Esta etapa consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo.

- Coordinación: Podemos decir que la coordinación es la sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr la unidad, la armonía y la rapidez, con el desarrollo y la consecución de los objetivos.

Figura 1. **Etapas de la Organización**



2.2.4 Origen del Supervisor.

La palabra supervisor proviene de las palabras súper, que significa por encima y de la palabra visor, el arte de observar objetos o percibir imágenes mentales.

Según Druker (2000) Establece que el trabajo del supervisor se deriva del hombre que en otros tiempos estaba encargado de haladores de sirga o de cavadores de zanjas. Era literalmente el fore man (hombre delantero) pues iba delante de la cuadrilla. Su labor consistía principalmente en cantar el “uno, dos, tres” era el que marcaba el ritmo de los trabajadores.

En Alemania el supervisor se le llamaba frecuentemente Vorarbeiter (trabajador delantero); en Inglaterra se utiliza el término Charge hand (encargado). Ambos términos sugieren el origen del “hombre que iba adelante”. También es interesante observar que el término superior tiene sus raíces en el maestro artesano de los viejos tiempos. El maestro era un verdadero jefe, con poder autocrático en muchos casos para ofrecer trabajos, contratar a sus hombres, hacerles trabajar como

le pareciera y ganarse la vida con la diferencia existente entre el precio que perdía por una determinada labor y los costos reales.

2.2.5 Labores del Supervisor

Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo en las organizaciones. Supervisan a los empleados no gerenciales, en tanto que los gerentes de alto nivel, supervisan primordialmente a otros gerentes que están en un nivel inferior al de ellos. Esto significa que los supervisores, y no los gerentes, son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados de una organización.

Considerados aisladamente, los supervisores de primera línea en las industrias y el comercio, representan el grupo más numeroso en la economía norteamericana.

Sus millones de hombres y mujeres cuya tradición es la dirección se remonta a la construcción de las pirámides, y sin embargo, el tiempo no ha simplificado su trabajo. Primeramente, la revolución industrial con su división del trabajo y ahora la técnica de la producción en serie con su acelerada mecanización, han dado al papel del supervisor una complejidad que aturde y confunde.

El encargado de hoy (supervisor, capataz, jefe de sección o departamento) debe ser enérgico conductor de hombres, un inteligente y eficaz planificador del trabajo, un hombre que sepa hacer bien las cosas y un hábil medidor entre la dirección y los representantes sindicales.

El reconocimiento y la aceptación del encargado por la alta dirección, a contribuido a que el supervisor aparezca como miembro esencial dentro del grupo, y asuma todas las responsabilidades de un dirigente.

La labor del supervisor, la definiremos como la actividad técnica y especializada, que persigue como fin fundamental, utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos productivos: el hombre, la materia prima, los equipos, máquinas, accesorios y herramientas o cualesquiera otros elementos, que de forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente.

Nos estamos refiriendo a la supervisión laboral, ya sea en actividades industriales, comerciales o de servicio.

La labor del supervisor es sumamente interesante, pero a la vez delicada y compleja, como proceso dinámico, educativo, flexible y objetivo, requiere planeación, reajuste, y evaluación constante, fundamentalmente debe dirigirse la atención hacia el individuo, hacia el subordinado, dejando los otros elementos y factores como secundarios.

“La labor del supervisor es labor de líder, de dirigente” Exige constancia, dedicación, perseverancia, reclama características individuales, especiales en la persona que ejerce esa misión, para que sea capaz de utilizar nuevas técnicas y procedimientos modernos, que sustituyan la mecánica de la vieja inspección, fiscalización o vigilancia.

Así los resultados serán positivos y la satisfacción en el trabajo se traducirá en alta moral de grupo, buena calidad en el producto y en el servicio, mayor producción, menos esfuerzo y accidentes y mayor reconocimiento hacia el prestigio del supervisor, por parte de sus subordinados.

2.2.6 Concepto de Líder

Proponen que los líderes se diferencian de los no líderes por comportamientos específicos. Las implicaciones directivas sobre las características del líder nos permiten seleccionar a la persona idónea para que asuma posiciones formales donde se requieran dosis de liderazgo. Las implicaciones directivas sobre el comportamiento del líder nos muestran que es posible adiestrar a una persona para que se convierta en líder.

Terry (2006) Define al “Líder a una persona que tiene la habilidad para inducir a los seguidores a trabajar juntos con celo y confianza en tareas fijadas por él”.

Munch y García (2004) Conceptualizaron que “Es imprimir el dinamismo necesario a los recursos humanos para que logren el objetivo”.

(U.N.A. 1.993). “Líder es la habilidad de una persona para influir en el comportamiento de otras personas para guiarlas en una dirección específica”.

Murillo (2007) Enfocaron que cuando los estudiosos de la dirección se dieron cuenta de las dificultades para encontrar rasgos que pudiesen definir al líder efectivo, se dedicaron a establecer tipologías de dirección para examinar cuál de ellas es más exitosa en términos de productividad.

Las tipologías siguen un enfoque normativista en el sentido de que las proponentes han escogido uno de los tipo como el “ideal”. Los tipos de liderazgo son: Autocrático, Democrático y Liberal.

2.2.7 Tipos de Líderes.

- **Líder Autocrático:** (Ver cuadro IV.) Es el individuo que controla a sus empleados a través del dominio y el poder inherente a su cargo. Estilo en el cual la

dirección muestra poca confianza en sus subordinados, La toma de decisiones, en consecuencia, muy centralizada.

El interés fundamental de este estilo, se dirige hacia el desempeño eficiente de las labores propias del trabajo dentro de la organización, esto se logra, entre otras cosas, con base a la predominancia absoluta de la autoridad; es líder quien decide de manera unilateral.

Se considera el trabajo como un fin en sí mismo y no como un medio para lograr los propósitos tanto personales como organizacionales, por lo tanto, se genera un alto grado de dependencia, evidenciado en la célebre y desafortunada frase: “Yo mando, usted obedece”.

Este estilo, se fundamenta en algunas teorías que señalan una manifestación de los subalternos hacia el trabajo, por ello es necesario presionar al grupo para alcanzar eficientemente niveles de rendimiento.

Generalmente esto incita a los subalternos a no mostrar ningún interés por la productividad, a mantener bajos niveles de rendimiento y a reducir su acción sólo al cumplimiento de funciones.

La participación del grupo en cualquier contexto es desestimulada al máximo, de hecho, cuando un subalterno osa discutir una orden se considera como insubordinación; en síntesis el proceso de supervisión es desconsideradamente autoritario.

- **Líder Democrático:** (Ver cuadro IV) Se refiere al líder que intenta apoyar y ayudar a los trabajadores a alcanzar sus objetivos:

- * Pidiendo la máxima iniciativa y participación de los miembros en decidir y llevar a cabo ciertas políticas.

- * Delegando su autoridad y estableciendo una relación cercana con sus

miembros.

* Motivando y promocionando a sus subordinados.

Se fundamenta en el establecimiento de adecuados y eficientes sistemas de comunicación, tanto descendente como ascendente; de allí que las políticas y los pormenores de la organización se discutan y analicen ampliamente. Se estimula al grupo a emitir opiniones y críticas y a ser partícipes de la toma de decisiones.

El líder orientado hacia este estilo, se ocupa de las necesidades del grupo, ayuda, sugiere y permite la fluidez comunicacional. Al considerar y tomar muy en cuenta las opiniones de los subalternos, logra comprometerlos con la organización, lo que se traduce en mejores niveles de efectividad y eficiencia en el trabajo. Este estilo, sólo puede ser efectivo cuando hay un equilibrio entre la disposición para permitir que el grupo participe y la capacidad para producir decisiones personales, cuando el tiempo no permita reunir y consultar al grupo.

- **Líder Liberal** (Dejar hacer – Dejar Pasar): (Ver cuadro IV.) Es también conocido como estilo libre, Laissez-Faire o rienda suelta.

Manifiesta su interés hacia las personas y por lo general el líder con este estilo, simplemente desempeña una función de mantenimiento, conformándose con que todo siga su curso.

Con mucha frecuencia permite deliberadamente que otros realicen sus funciones; incluso son temerosos y vacilantes para tomar decisiones. Son pasivos y permiten que el grupo haga lo que le plazca.

Cuadro IV. Estilos de Liderazgo

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (Laissez-Faire)
Solo el líder fija las directrices, sin participación del grupo	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder	Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con una participación mínima del líder.
El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder, cuando es necesario; éste sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo; aclarando que podía proveer información desde que la soliciten.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas, como la escogencia de los compañeros, quedan totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominador y “personal” en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.	El líder busca ser miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. El líder es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta

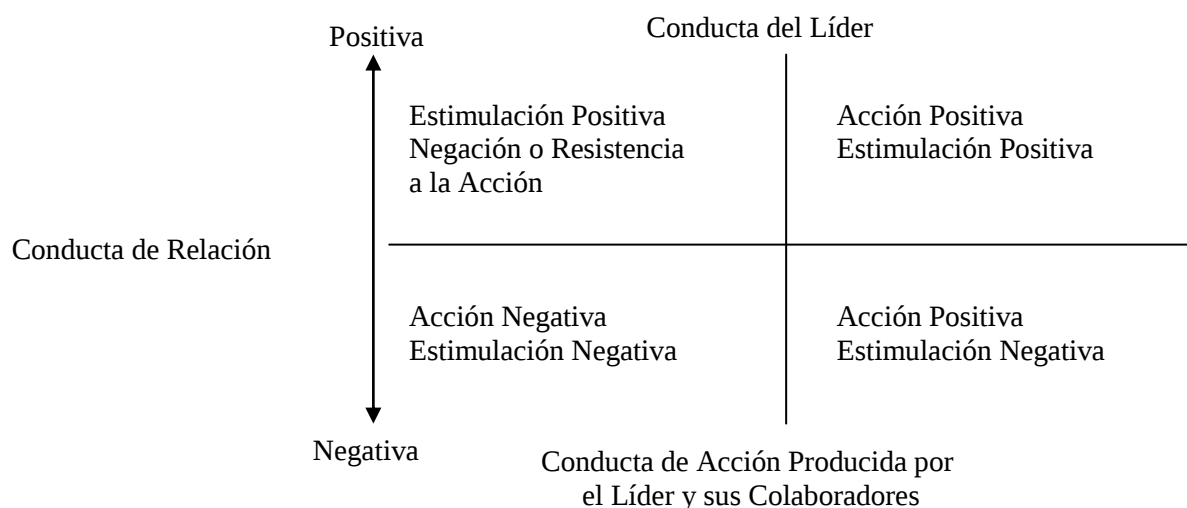
Autor: Rothschild (1995)

En la actualidad se está tomando muy en cuenta un nuevo estilo de liderazgo que es el líder transformador que resulta favorecedor para la gerencia por su gran dinamismo con el personal.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) El liderazgo transformador son los líderes que gracias a su visión y energías personales, son fuente de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones también llamados líderes carismáticos.

Dada la importancia del estilo de liderazgo transformador para las organizaciones contemporáneas se presentan sus características particulares bajo un esquema de conducta del líder expresado en la siguiente figura: (Ver Figura 2.)

Figura 2. Características de la conducta de un líder transformador



Fuente: Tomado parcialmente de Stoner, Freeman y Gilbert (1996)

En consecuencia es importante destacar que entre la conducta de relación del líder y la conducta de acción que éste produce en sus colaboradores, hay diferentes matices dependiendo de la capacidad en la actividad de liderazgo para ayudar a transformar el ambiente laboral en un ambiente de aprendizaje y en mejores condiciones para la productividad.

De allí que una estimulación positiva pueda encontrar en el campo de la práctica del liderazgo resistencia a la acción, sin embargo debe insistirse en la tendencia de estimular positivamente al colaborador para que todas y cada una de sus acciones se conviertan en positivas.

No obstante en los escenarios laborales suelen darse relaciones donde la acción de los colaboradores es negativa como producto de la presencia de estímulos negativos a nivel de liderazgo, o donde también pueden existir acciones positivas

por parte de los colaboradores ante estímulos negativos por parte de quien lideriza las acciones.

Estos contrastes suponen una variada gama de relaciones interpersonales donde implícitamente el liderazgo tiene una relación bidireccional, ya que la gerencia en sus constantes y permanentes intercambios, pueden producir acciones positivas que se conviertan en acciones liderizantes y liderizadas por los colaboradores.

Es allí donde tiene vital significación la presencia del líder transformador en organizaciones que dirigen su ambiente laboral hacia la autorresponsabilidad y el auto aprendizaje en función de la calidad y excelencia de la gestión del desempeño.

2.2.8 Funciones del Liderazgo:

- Pensar en los trabajadores (colaboradores) antes que en el trabajo por hacerse.
- Crear conciencia de grupo.
- Crear conciencia de las posibilidades del grupo.
- Crear en cada uno conciencia de sus propias responsabilidades.
- Estimular a todos, aumentando el “Tamaño Psicológico” de cada elemento de su personal.
- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar cómo integrarlas con las del grupo.
- Emplear las diferencias para autocríticas del grupo y para su progreso.
- Aceptar que cada hombre tiene derecho a buscar su libre desarrollo.
- Adaptarse al clima autoritario que prevalece en la segunda mitad del siglo XX.
- Propiciar la reducción de los signos de autoridad.

- Valorar en cada momento la fuerza del elemento humano.
- Realizar una administración basada en la confianza en el ser humano y centrada en sus necesidades y deseos.
- Jamás tratar a las personas como problema.

2.2.9 Conducta del Líder

Logro de la Meta del Grupo:

- Iniciar una actividad.
- Mantener la atención de los miembros en la meta.
- Aclarar el tema, programas y/o proyectos.
- Desarrollar un plan de procedimientos.
- Evaluar la calidad del trabajo hecho.
- Conseguir información de los expertos.

Mantenimiento del Grupo:

- Conservar placenteras relaciones interpersonales.
- Arbitrar en las disputas.
- Proporcionar ánimo.
- Dar a la minoría oportunidad de ser escuchado.
- Estimular la autosugestión.
- Aumentar la interdependencia en los miembros.

2.2.10 Liderazgo:

El liderazgo es asociado con la innovación, la influencia, el dar un buen ejemplo y dirección. El liderazgo, puede verse como un atributo de un puesto dentro

de una organización y puede considerarse como el logro de los objetivos y la comunicación necesaria para dirigir a las personas hacia las metas.

De este modo Stoner y otros (1999) “Definieron que el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo de influir en ellas.”

Según Hodgetts y Altman (1987) “Es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas especificadas”.

Es el proceso de influir sobre otros, con el propósito de ejecutar una tarea compartida. En el mayor o menor grado, este proceso exige que la persona dirigida, coordine o motive a otro del grupo, para lograr que se realice la tarea.

Koontz y Weihrich (2007). Lo define como la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con una buena disposición y hacia la consecución de metas grupales.

Idealmente, a las personas se les debe estimular para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar, sino también la disposición para hacerlo con celo y confianza.

Desde el punto de vista de Murillo (2007) es el ejercicio del poder sobre el individuo o grupo hacia el logro de los objetivos organizacionales, es un proceso dentro de un marco situacional sujeto a cambios.

El fenómeno de liderazgo es tanto individual como de grupo, es decir, constituye un fenómeno social.

El liderazgo cumple una función organizacional sobre objetivos definidos y planes para cumplir, deberes claros del puesto. Para lograr estas premisas básicas, el liderazgo debe aportar el sistema de información necesario al grupo de trabajo, la

clasificación de las funciones a la luz de los cambios del ambiente y el reconocimiento de cada una función es a parte de un sistema abierto que es capaz de reaccionar frente al cambio.

Todo líder debe ser capaz de interpretar la dinámica de una empresa organizada y de “interpretarla para sus seguidores” y lograr la realización de ajustes en función de la conducta de los trabajadores.

El liderazgo no es un tema inédito ni nuevo, por lo que es tan fácil imaginarse que muchos enfoques y teorías se han escrito en torno a él, sin embargo, en esta parte se procede a reseñar los principales enfoques y teorías que tratan de explicar lo que es liderazgo.

A los fines de este estudio se considera liderazgo al proceso o conjunto de acciones que influyen para establecer el logro de objetivos comunes.

Históricamente el liderazgo se orientó hacia la búsqueda de rasgos, lo que equivale a decir, aptitudes y habilidades de una persona relativamente estable; siendo frecuente el razonamiento, basado en el criterio circular por el cual se atribuían los comportamientos de los líderes debido a los rasgos. Sin embargo, fue tarea ardua y difícil localizar el origen de los mismos, aún cuando se suponía estaban presentes.

De estos intentos, surge una interminable lista de condiciones que los líderes debían poseer, lo que posteriormente permitió describir que muchos rasgos eran muy inestables y, por lo tanto, variaban de un individuo a otro.

Esta circunstancia, permitió la existencia de una dicotomía para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. Por otra parte, se agrupan los que afirman que los rasgos de los líderes son únicos y universales, que no dependen de la situación y por lo tanto, aún cuando ésta varíe, todos los líderes poseerán los mismos rasgos.

El fenómeno de liderazgo es tanto individual como de grupo, es decir constituye un fenómeno social. El líder tiene que organizar, promover, conversar, corregir, etc., todo el trabajo del grupo.

Según Quijada y Otros (1978) ellos nos hablan del liderazgo, ellos establecen que para comprender la naturaleza del liderazgo, es necesario estudiar no solo la conducta del líder, sino también la conducta de los otros miembros del grupo, y la situación de la cual se da la relación.

Otros autores como Hodgetts y Altman (1.987), nos dicen en su definición que el liderazgo se basa en la influencia interpersonal. Estos autores señalan que el liderazgo es el proceso de influir en las personas, encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta específica.

2.2.11 Naturaleza del Liderazgo:

Para ello se consultó a Keith y Newstron (2007) él nos dice, que el liderazgo es un aspecto importante de la administración, pero a la vez nos dice que no lo es todo, dice que: a los gerentes se le exige que planeen y organicen por ejemplo, mientras que el papel más importante de un líder es influir a otros a lograr con entusiasmo objetivos importantes. Esto quiere decir, que los líderes fuertes pueden ser gerentes débiles, decirles si sus errores en la planeación llevan a su grupo por el camino equivocado.

A pesar de que pueden hacer que su grupo trabaje, no pueden lograr que tome la dirección correcta para alcanzar los objetivos de la organización. También puede darse otras combinaciones, unas personas pueden ser líderes débiles y aún así ser un gerente relativamente eficiente, especialmente si administra gente que comprenda

claramente su trabajo y además le guste, Este conjunto de circunstancias, se presenta con menor frecuencia por lo que es de esperarse que los ejecutivos, tengan una buena dosis de habilidad de liderazgo.

2.2.12 Motivación:

Con la llegada de la Teoría de las Relaciones Humanas, un nuevo lenguaje domina el repertorio administrativo. Se habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.

Los antiguos conceptos básicos de autoridad, gerencia, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración etc., pasan a ser criticados.

Se comienza a explorar la otra cara de la moneda. El Ingeniero y el Técnico ceden lugar al Psicólogo y Sociólogo. El método y la máquina pierden primicia a favor de la dinámica de grupo y la felicidad humana pasa a ser vista bajo un ángulo completamente diferente.

Con la teoría de las relaciones humanas, surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre social:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como el comportamiento en cualquier lugar es consecuencia de muchos factores motivacionales.

- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de grupos con los cuales interactúan. Dificultades de participar y relacionarse con el grupo, ocasionando la rotación del personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño etc. Los intervalos de descanso y parada para tomar café son más importantes, no solamente

porque reduce la fatiga física individual, sino principalmente porque permite un medio para que las personas interactúen formando grupos sociales (Organización Informal).

- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es aquel que posee habilidad para manejar a sus subordinados, obteniendo lealtad, patrones adecuados de desempeño y altos compromisos con los objetivos de Empresa.

Toda administración, requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente, para el logro de un objetivo común. Un supervisor no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas.

La necesidad de integrar factores de motivación en los papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas, deben basarse en un conocimiento de la motivación, hacer hincapié en la importancia de conocer y aprovechar los factores motivantes no es encasillar a los supervisores en un papel de psiquiatría de principiante. Su papel no es intentar manipular a las personas, sino identificar los factores motivantes, al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.

2.2.13 Motivación y Comportamiento Humano:

Son muchas las definiciones que sobre este concepto se han emitido. Señalamos algunas:

Para Berelson y Steiner (2004), la motivación es un estado interno que da energía activa y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas.

Maslow según Chivenato (2007), es uno de los autores que más ha aportado conocimientos sobre este concepto. Para este autor la motivación implica, “necesidades básicas (de la supervivencia física, de protección, de seguridad, de

pertenencia, amistad y amor, de respeto, estima y dignidad, de autoestima y sentimiento de valía), y también implica la necesidad de realización de las propias potencialidades personales e idiosincrásicas (por ejemplo, de la identidad, del verdadero yo, de la individualidad, de la unidad de la autorrealización).

Según Clelland (2009) la motivación la constituye las múltiples expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas; por lo tanto en las experiencias infantiles que llegaron a integrar la personalidad del individuo, se encontrará la raíz profunda, el origen determinante de las diferentes formas de conducta, en las cuales finalmente, se satisface el impulso dado por la motivación.

2.2.14 Teorías Motivacionales:

Teorías Causales: Estas teorías sostienen que la conducta es causada por los estímulos que actúan sobre el individuo. Afirma que el incentivo crea un desequilibrio en la persona, originando una necesidad que al ser satisfecha establece el equilibrio. Aceptan que tanto la constitución del individuo como la situación, influyen y a su vez la reacción al estímulo, implicando además que la conducta está orientada hacia una meta y objetivo, como satisfacer una necesidad y volver al estado de equilibrio.

- **Teorías de la Fuerza:** Las teorías de la fuerza afirman que ésta es anterior al incentivo y que la fuerza proviene del propio organismo, causando un empuje interno hacia el incentivo.

Admiten también la influencia del medio ambiente el cual crea fuerzas adquiridas (aprendidas) que con las básicas (fisiológicas) son fuente de la motivación en el individuo. Igual que las causales implican que la conducta está orientada a un

objetivo pero la dirección está dado por la selección de la fuerza más importante o preferida. Una variante de esta teoría señala que los hábitos además de las fuerzas, son también emotivas de conducta.

- **Teorías Cognoscitivas:** Las teorías cognoscitivas se podrían decir que son desarrollistas, en el sentido, de que el aprendizaje de hechos y experiencias pasadas determinan el comportamiento del individuo. El conocimiento, por lo tanto regula la conducta, la cual es dirigida hacia una meta que es la satisfacción de necesidades. En la fijación de metas, interviene el nivel de aspiración, el cual origina expectativas de éxito, e impulsa en determinado grado al individuo hacia la obtención de un objetivo.

- **Teorías de Maslow – Jerarquización de las Necesidades:** Proporciona esta teoría un método para el análisis de las motivaciones. Se afecta a través de su jerarquización de las necesidades, donde la más prepotente (la más fuerte) es la que origina la conducta. Maslow postula que la mayoría de los estados motivacionales provienen de objetivos inconscientes y desarrolla su teoría de la jerarquía de necesidades alrededor de cinco conjuntos de objetivos para satisfacer lo que él llama necesidades básicas a saber:

- Necesidades Fisiológicas.
- Necesidades de Seguridad.
- Necesidades de Afiliación o Aceptación.
- Necesidades de Estima.
- Necesidades de Auto – realización.

Las necesidades fisiológicas son las más prepotentes, según Maslow (1970) Si éstas son las que dominan al individuo, las otras necesidades serán inoperantes, mientras las primeras no se satisfagan.

2.2.15 Teorías Motivacionales de Mc Clelland (Motivaciones Sociales).

Mc Clelland (2009) centra su teoría en el estudio de tres motivaciones sociales, que él considera relevantes.

- Necesidad de Logro: Se evidencia a través del comportamiento que se caracteriza, por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, hacer o crear algo excepcional; obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros. Sin embargo, solo se produce un comportamiento orientado hacia el logro, cuando existe un nivel medio de dificultad o de probabilidad de obtener el resultado deseado.

- Necesidad de Poder: Se manifiesta a través de los deseos o las acciones que busca ejercer dominio, control e influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener el control.

- Necesidad de Afiliación: Se puede inferir a partir de comportamientos que de alguna manera, intenta obtener, conservar o restaurar una relación afectiva satisfactoria con otra persona (amorosas o de amistad).

El gran aporte de Mc Clelland es, sin lugar a dudas, la definición y el estudio en toda su dinámica de la motivación al logro, encontrando un método para aislarla y medirla en su intensidad de manifestación cuantitativa y cualitativa, por lo que pudo ampliar lo básico de sus hallazgos, a la observación y medición de otras dos motivaciones: Poder y filiación.

2.2.16 Relaciones Gerenciales.

Para abordar las relaciones gerenciales es imprescindible abordar definiciones de gerencia con la intención de tener una base conceptual precisa que oriente el estudio de las relaciones a este nivel.

2.2.17 Definiciones de Gerencia.

Se puede definir el trabajo de un gerente como el planeamiento, de la organización, la integración y la medición de sus resultados, comparándolos con sus objetivos y expectativas, también tiene que integrar su trabajo con el de otros miembros de la organización, al igual que con la unidad de la que forma parte. Del mismo modo, el gerente tiene que integrarse en “sentido descendente”, es decir, con el trabajo de las personas subordinadas o él, si quiere obtener resultados, necesita integrarse “colateralmente”, es decir, con las personas de las otras áreas y funciones que utilizan el trabajo que él realiza.

La gerencia es un proceso para influir en las acciones de un grupo organizado para fijar y alcanzar sus objetivos, también se puede decir que es una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente el control y la dirección de otra persona o jefe. Para nuestros propósitos podemos decir que: “La gerencia es la relación en la cual una persona, o sea, el gerente influye en otros para que trabajen juntos en tareas relacionadas para lograr lo que el gerente desea”.

El trabajo del gerente tiene cinco operaciones básicas:

- Un gerente Fija objetivos: Determina cuales son las metas en cada área de objetivos, decide que se hará para alcanzarlos, da efectividad a los objetivos comunicándoselos a las personas cuyo desempeño es necesario para alcanzarlos.

- Un gerente organiza: Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades administrativas, y divide además las actividades en cargos administrativos. Selecciona personal para la administración de estos cargos y para que las tareas que deben ejecutarse.

- Un gerente Motiva y Comunica: Forma un equipo con las personas responsables de las diferentes áreas, consigue resultados en sus propias relaciones con la gente que colabora y motiva a la gente con las decisiones de retribución, cargos, ascensos, promociones, realiza los objetivos gracias a la comunicación con los subordinados, sus superiores y colegas.

- La Medición: El gerente establece patrones de medición, analiza, aprecia e interpreta el desempeño. Procura de cada individuo disponga de criterios de medición concentrados en el desempeño de la organización.

- Un Gerente Desarrolla a la gente, incluido él mismo.

2.2.18 Fases del Proceso Gerencial.

- Roles del Gerente: Toda organización necesita un líder y por lo general cuenta con uno. El éxito o fracaso de la organización se debe a la efectividad del líder. Las habilidades que debe poseer son: conocimiento, inteligencia, entusiasmo, deseo de hacer las cosas, actividad, saber aceptar presiones, correr riesgos, saber utilizar el poder y la delegación, responsabilidad, tomar decisiones, coraje, estar alerta, saber tratar a las personas.

Todas estas o quizás otras más pueden englobarse en tres habilidades básicas, que se describen a continuación:

- Técnica: Se obtiene con educación formal o a través de la experiencia personal, y/o adquirida de otros.

- Humanística: Consiste en comprender a las personas en su ambiente de trabajo (niveles altos y bajo).

- Conceptual: Consiste en ver a la organización como un todo. De la cual tanto el gerente como los subordinados forman parte de ella.

Estar relacionado con todos los cambios internos y externos que influyan en las acciones de la organización.

2.2.19 La Planificación:

Se define como la planificación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlo, con base a la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

2.2.20 Principios de la Planificación:

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guía de conducta a observarse en la acción administrativa. Por lo tanto para planear eficientemente, es necesario, tomar en cuenta los siguientes principios:

- Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable; es necesario elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse, deben adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- Objetividad y Cuantificación: Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, etc., al elaborar los planes para reducir al mínimo los riesgos.

- Flexibilidad: Al elaborar una planificación, es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, así como también nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

- Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de

tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, al equilibrio y a la interrelación que debe existir entre estos.

- Del cambio de Estrategias: Cuando un determinado plan se extiende en relación con el tiempo, será necesarios rehacerlo completamente, esto no significa que la empresa abandone sus propósitos, sino que tendrá que modificar su curso de acción, así como también las políticas, los programas, los procedimientos y presupuestos para lograrlos.

2.2.21 Etapas de la Planificación.

La planeación en toda actividad administrativa, es básica ya que es el punto de partida. Está integrada por varias etapas: (Ver figura 3.)

- Propósito: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que se persiguen en toda empresa.

- Premisas: Son exposiciones que deben considerarse dentro del proceso de planificación las cuales pueden afectar el desarrollo del curso del plan.

- Objetivos: Son los resultados establecidos que la empresa desea obtener, para ser realizados en un tiempo específico.

- Estrategias: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

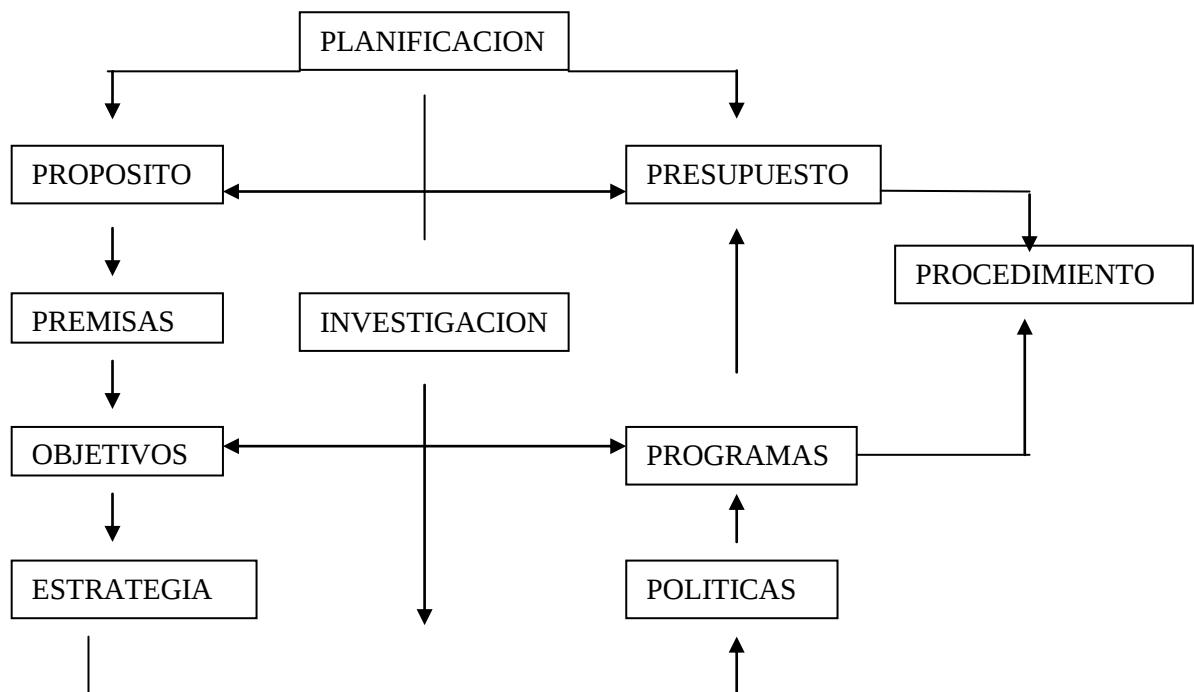
- Políticas: Son todas las guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que repiten una y otra vez.

- Programas: Podemos definir los programas un esquema donde se establecen las secuencias de las actividades específicas, el tiempo requerido y todos aquellos eventos involucrados para la planificación.

- Presupuestos: Es todo el plan de todos o algunas de las actividades de la empresa, expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de dichos planes.

- Procedimientos: Son pasos que establecen el orden cronológico y la secuencia de las actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo específico.

Figura 3. Etapas de la Planificación:



2.2.22 La Organización.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones,

correlaciones y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Principios de la Organización:

- Del Objetivo: Este principio trata de explicarnos todas y cada unas de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

- Especialización: Este principio explica que, “El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, la ejecución de una sola actividad.

Jerarquía: Este principio establece que la organización es una jerarquía. Por ello es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes.

- Paridad de Autoridad y Responsabilidad: Este principio establece que cada grado de responsabilidad conferido o dado a un empleado, debe corresponder el grado de autoridad necesario para así poder cumplir dicha responsabilidad.

- Unidad de Mando: Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe.

- Difusión: Para maximizar las ventas de organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidades y autoridad deben publicarse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con la misma.

- Amplitud o Tramo de Control: Establece que debe existir un límite en cuanto el número de empleados que deben reportar a un efectivo, para así permitir a éste realizar sus actividades como tal, eficientemente.

- De la Coordinación: Nos explica que el administrador debe buscar el equilibrio adecuados en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas.

- Continuidad: Establece que la estructura que se crea en una determinada empresa, debe mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.2.23 La Dirección

Se puede definir como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Principios:

La coordinación de Intereses: La dirección será eficientemente en tanto se encamine el logro de los objetivos generales de la empresa.

- Impersonalidad de Mando: Se refiere que la autoridad y su ejercicio (él mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

Supervisión Directa: Refleja el apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

Jerarquía: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, a fin de evitar conflictos internos, o fuga de responsabilidades.

- Solución del problema: La necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, ya que de no tomar una decisión puede originar otros problemas.

Aprovechamiento del problema: De cada problema que se presenta nos obliga a pensar en soluciones para el mismo, y a su vez nos ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

2.2.24 Ventajas.

El proceso descrito anteriormente implica una serie de ventajas y desventajas para los grupos de trabajos en función del estilo de liderazgo adoptado en las relaciones gerenciales, es así como la toma de decisiones la definición del problema y su análisis, la evaluación de alternativas aplicación de decisiones y el proceso de interrogación determinan un escenario de ventajas para quienes interactúan como miembro de un grupo laboral.

Dentro de este proceso tan importante se define el problema:

Toma de Decisiones: Una decisión es la elección de un curso de acciones entre varias alternativas, al tomar una decisión es necesario:

- Definir el Problema; Es básico definir perfectamente el problema, cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

- Analizar un Problema; Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla.

- Evaluar las Alternativas; Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que sustente máximos beneficios.

- Aplicar la Decisión; Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

Integración: Comprende la función a través de la cual al administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprendiendo recursos materiales así como humanos.

Reglas: Dentro del marco de las ventajas las reglas representan un soporte que beneficia las relaciones gerenciales:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres que desarrollan cualquier función de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.

- De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

- De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano entra en la empresa es transcendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

Teoría de Grupo: Una consecuencia que subyace dentro del marco de las ventajas señaladas anteriormente está vinculada a la Teoría de Grupos donde necesariamente la acción motivacional ejercida sobre la base de un liderazgo en las Relaciones Gerenciales, genera:

- Espíritu de equipo: significa sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado. Identificación con los objetivos de la empresa: el coordinador los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que este se autorealizará con la obtención de los objetivos.

- Practicar la Administración por Participación: logra que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa.

- Establecimiento de Relaciones Humanas Adecuadas: la implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.

- Eliminación de Prácticas no Motivadoras: para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo.

Poca consideración a la competencia.

- Decisiones rígidas.

- No tomar en cuenta los conflictos.

- Cambios súbitos.

- Comunicación: Se define como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La misma puede clasificarse como sigue a continuación:

Formal: Aquellas que se originan en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, por ejemplo: correspondencia, instructivos, etc.

Informal: surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, por ejemplo: chismes, comentarios, etc.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, sugerencias, órdenes, etc.

- Horizontal: Se da en niveles jerárquicos semejantes:

- memorándum, circulares, etc.
- Verbal: Se transmite oralmente.
- Escrita: Mediante material escrito o gráfico.

2.2.25 Las Desventajas para los Grupos de Trabajos Supervisados con Respecto a la Adopción del Estilo de liderazgo.

Cualquiera de los estilos de liderazgo que se adopten en términos de relaciones gerenciales proporcionan ventajas para los grupos de trabajos supervisados, sin embargo existen algunos estilos de liderazgo que son adoptado en las relaciones gerenciales pueden crear una serie de desventajas para los grupos llegando a inclusive a la generación de conflictos críticos dentro de la organización.

Es por ello que las desventajas no se tipifican al igual que las ventajas por cuanto dependen exclusivamente del estilo adoptado en las relaciones gerenciales como es el caso de un liderazgo autocrático que en determinada situación puede crear una serie de ventajas para el grupo pero que sin embargo adoptado en una situación inadecuada es un punto clave para crear conflictos entre los miembros que interactúan en el ambiente laboral.

De este modo puede decirse que la desventaja de mayor repunte en las relaciones gerenciales corresponde al propio estilo de liderazgo siempre y cuando este no se adecuó a la situación manejada en determinado momento.

2.2.26 Control

Según Stoner, Frieeman y Gilbert (1996) El control es el proceso para asegurarse que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Otra definición sería que es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Importancia:

- Establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones.
- Localiza a los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporcionan información acerca de la situación de los planes.

Principios:

- De equilibrio.
- De los objetivos.
- De la oportunidad.
- De las desviaciones.
- De las excepciones.
- De la función controlada.

2.2.27 Etapas de Control

Establecimientos de estándares: Un estándar puede ser difundido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base de la cual se efectúa el control.

Los estándares deben abarcar funciones básicas y áreas claves de resultados:

- Rendimiento de beneficios.
- Posición en el mercado.
- Productividad.
- Calidad del producto.
- Desarrollo del personal.
- Evaluación de la actuación.

Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución de los resultados, mediante la aplicación de unidades que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Esta etapa se vale de la información, por lo tanto debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida el fenómeno que intenta medir, con unidades de medición apropiadas y fluidas).

Una vez efectuada la medición y obtenida la información, se compara los estándares preestablecidos determinándose las desviaciones las cuales deben ser reportadas inmediatamente.

Corrección: la utilidad correcta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estandartes, es importante reconocer si las desviaciones es un síntoma o una causa.

Retroalimentación: Es básica en el sistema de control, debido a que a través de la misma información obtenida se ajusta el sistema administrativo al correr del tiempo. Sus características principales son:

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional.
- Oportuno.
- Accesible.
- Aplicación estratégica.

2.2.28 La Evaluación

La evaluación tiene en sí atributos benéficos. Cuando un gerente de nivel superior busca, con ayuda de otros, evaluar el desempeño y potencial de los ejecutivos que dependen de él, adquirirá una nueva y útil comprensión de ellos.

De esta forma estará más consciente de lo que hacen, en qué forma pueden ser útiles y que pueden hacer para acelerar su progreso. Incluso, en el caso en que la evaluación se haga por extremos, los ejecutivos de la compañía tienen más conciencia de sus méritos relativos, llegan a conocer mejor y adquieren un mayor interés para su propia mejoría.

Propósitos de las evaluaciones: Hay dos razones principales para evaluar el desempeño; la primera es evaluar al gerente en su puesto actual, es decir, que estamos tomando el inventario de nuestro poder ejecutivo para saber que tenemos, si el propósito es evaluar a futuros candidatos para puestos gerenciales, en realidad estamos tratando con un problema de colocación, parte del cual es la evaluación del candidato, quizás esto se manejaría mejor comenzando por la evaluación de sus actuales esfuerzos.

El segundo propósito principal es determinar las necesidades de desarrollo, si existe la diferencia entre el desempeño actual y el requerido, esto representa la necesidad de desarrollo, lo cual se satisface con programas de autodesarrollo en la empresa, puesto que se desea describir en cuáles áreas puede darse ayuda para estimular al gerente y que haga un buen trabajo.

El criterio de las evaluaciones, se basa en dos tipos de criterios:

- Cualitativo: Las evaluaciones están expresadas en términos de rasgos o factores de desempeño seleccionado. Se incluye por ejemplo: conocimiento del

trabajo, creatividad, iniciativa, ímpetu, autoexpresión, etc., esto supone que su comportamiento está relacionado directamente al desempeño de su trabajo.

Lo que el evaluador piense del calificado puede tener cierto grado de prejuicio o favoritismo que puede influir en las respuestas, sin embargo, esta influencia puede ser menor y no de tanta importancia como lo sugieren algunos críticos.

- Cuantitativo: Se evalúa el desempeño en términos realistas tales como: elevar la producción a un 98%, o vender un 10% sobre la cuota. Las evaluaciones medidas minimizan el criterio subjetivo y expresan el desempeño en términos universalmente conocidos.

Sin embargo, pueden tener la tendencia a destacar excesivamente objetivos y a introducir demasiada rigidez en los esfuerzos individuales.

La evaluación precisa es difícil. El tener que manifestar por escrito las capacidades y los logros, se requiere de observación aguda, buen criterio y objetividad. Existe cierta práctica de mezclar los enfoques de rasgos y los medibles, así que deberá juzgarse ciertos atributos del desempeño de algún empleado, en tanto que otros pueden ser evaluados en términos de mediciones específicas. Además, todos están relacionados con un período de tiempo definido y a los objetivos generales de una empresa.

2.3 Concepciones y/o Enfoques.

Las concepciones o enfoques externos donde se analiza el objeto de estudio de esta investigación documental desde un punto de vista externo, puede considerarse en función de diversos estilos de liderazgo aplicados en la actualidad en las empresas modernas a partir de lo cual es importante señalar cuáles son los

cambios que se introducen en la empresa para poder analizar y explicar las Relaciones Gerenciales a través del tiempo y dependiendo de un determinado estilo de liderazgo.

En este sentido los enfoques vinculados a los estilos de liderazgo implican un sustento fundamental para este Trabajo Especial de Grado por cuanto ello transitan desde estilos tradicionales hasta los transformadores los cuales implican Relaciones Gerenciales específicas como producto de la formación de líderes Autocráticos, Democráticos, Liberales o Transformadores.

Teniendo hoy en día la necesidad de incorporarse a cambios en las organizaciones para obtener resultados concretos y medibles en términos de mayor excelencia donde se mueve la dinámica gerencial para contribuir a los logros deseados por la organización.

Un nuevo estilo que los gerentes están desarrollando actualmente es el liderazgo transformador que Stoner, Frieeman y Gilbert (1996) lo enfocan como un proceso o método donde los lideres gracias a su visión y energía son una fuente de inspiración para los seguidores y tiene un gran impacto en sus organizaciones. Es por eso que el liderazgo transformador se toma como un enfoque moderno para las organizaciones para motivar a su personal que hagan más de lo que esperan originalmente y ellos mismo se dan cuenta de que si pueden hacer más de lo que ellos creen.

Donde las Relaciones Gerenciales representan un factor clave para administrar las acciones liderizantes en función de los cambios o transformaciones exigidas a nivel interno de la organización y como producto de presiones externas entre los cuales pueden mencionarse los grupos de interés movidos en escenarios

culturales, de gobierno, sindicales; que actúan generando necesidades, que la empresa debe satisfacer.

Es importante destacar que el liderazgo dentro del marco de las Relaciones Gerenciales también deben representar o encarnar las transformaciones del mundo tecnológico por cuanto ello representa parte del contexto de la organización que genera cambios sustanciales en la misma y en los estilos de liderazgo que se adopta.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y diseño de Estudio

Para Hernández, Fernández y Baptista (1991) cuando cita a Dhanke (1986) asume que se acogerá a la clasificación realizada por el autor precitado quien los divide en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos, jerarquización de vital importancia para conocer la estrategia de investigación.

La presente investigación tiene características de estudio explicativo, por cuanto se analizara las causas de los cambios de las variables de estudio, adicionalmente, se estudiara la aplicación de una metodología para explicar el impacto que sobre el clima organizacional tiene el hecho de adoptar un estilo determinado de liderazgo y este sobre el desempeño del Laboratorio evaluado. Por ello, es explicativo, al respecto conviene citar a Hernández, Fernández y Baptista (1991), cuando afirma que: *“los estudios explicativos van mas allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales”*.

Según Cerda Gutiérrez (1995), *“El termino en el contexto de la investigación científica, se asocia fundamentalmente con el problema de la causalidad y el “porque” de las cosas y de los fenómenos. Una cosa es recoger datos, descubrir hechos y describir situaciones o clasificar fenómenos, pero otra cosa muy diferente es saber porque ocurren, cuales son los factores que lo determinan, de donde proceden o como se transforman. O sea, cuando el investigados se plantea el porqué de las cosas, está trabajando a nivel explicativo”*

Por otra parte, la investigación tiene elementos de investigación descriptiva por cuanto se medirán conceptos, en el análisis de la vinculación de las variables descritas anteriormente para lo cual es preciso mencionar a Hernández, Fernández y Baptista (1991) acerca de la finalidad de los estudios descriptivos *“los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos y variables a los que se refieren”*

3.2. Diseño de la Investigación

De acuerdo a los objetivos previstos, la investigación que se aplicara en este estudio es experimental. A juicio de los especialistas, el experimento puro solo es posible en las ciencias de origen natural, debido particularmente al hecho de que se trata de una operación que busca provocar un fenómeno para estudiarlo.

Tradicionalmente se reconocen dos tipos de experimentos: Experimentación en el laboratorio y experimentación en el campo. El primero se asocia con el trabajo investigativo de las ciencias naturales, biológicas, químicas, tecnológicas y muy excepcionalmente, las sociales. En un recinto cerrado ex profeso, se crean condiciones artificiales con el propósito de reproducir un fenómeno que en realidad sería muy difícil de controlar, manipular o medir. El experimento de campo, se refiere a un tipo de estudio que trabaja directamente con una situación real, no simulada o creada artificialmente, pero a similitud de la experimentación de laboratorio las variables independientes estarán sujetas a manipulación bajo estricto control de otras variables de control.

Para Cerda Gutiérrez (1995) no hay duda de que en el diseño se establecen las condiciones para la recopilación y análisis de los datos, y este se elabora sobre el plan general de la investigación y todos sus aspectos y puntos básicos deben

especificarse lógicamente y técnicamente. *“el diseño permite realizar un inventario de necesidades y recursos (humanos, económicos y técnicos) para adelantar una investigación, permitiendo el cálculo del tiempo y el costo del estudio, necesidades de capacitación y adiestramiento del personal. Facilita la elaboración de diagramas, cronogramas y flujogramas para el control en la ejecución de los estudios”*.

Adicionalmente a lo expresado anteriormente sobre el diseño de la investigación, es preciso mencionar que según Sabino (1986), el diseño de la investigación se ocupa de proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teoría, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo, en este sentido los tipos de clasificación de una investigación de acuerdo al tipo de datos son los diseños de campo y los bibliográficos.

Los diseños de campo se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, sin embargo su limitación estriba en que son muchos los datos que no se pueden alimentar de datos primarios, bien sea por restricciones espaciales o temporales, por carencia de recursos o por diversas otras razones, las investigaciones de campo utilizadas con mayor frecuencia son: el diseño experimental, el Post-facto, encuestas, panel cualitativo y estudios de casos.

3.3 Población y muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (1991), lo primordial para escoger una muestra en una investigación, es definir la unidad de análisis, constituidas bien sea por personas, organizaciones, periódicos, entre otros. La escogencia de la muestra representa el quienes van a ser medidos o analizados.

Para Cerda Gutiérrez (1995), *“una muestra es una parte de un colectivo, llamado población o universo, seleccionado con la finalidad de describir aquel con cierto grado de precisión. Un universo, es la totalidad de elementos o fenómenos que conforman el ámbito de un estudio o investigación, o en su defecto la población total de la cual se toma una muestra para realizar la investigación. El concepto de población se refiere a la totalidad del fenómeno por estudiar, o un grupo de personas o elementos cuya situación se está investigando”*.

La muestra es un sub-grupo de la población. Esta según Hernández, Fernández y Baptista (1991) se clasifica en probabilística y no probabilística, las primeras consideran los elementos que conforma la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, en la segunda, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra.

En este estudio, la población se encuentra representada por la Gerencia media de LABORATORIOS VENDROG, la escogencia de esta empresa obedece a la importancia que representa el tema de liderazgo en sus funciones para el desenvolvimiento de las actividades relacionadas con capital humano, producción y mercadeo.

Para el desarrollo del presente estudio se empleara fuentes primarias y secundarias. Se habla de fuentes primarias por cuanto se desarrolla una entrevista cuestionario, que según Sabino (1986), implica en el establecimiento de una interacción entre dos personas, en las que el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema de la investigación, mientras el investigador proporciona verbalmente o por escrito la información solicitada.

A tal efecto, Cerda Gutiérrez (1995), explica que existen tres funciones básicas y principales que cumplen la entrevista en la investigación científica:

- Obtener información de individuos y grupos.
- Facilitar información
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o un grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.)

La entrevista es una conversación que tiene un propósito muy definido, y este propósito se da en función del tema que se investiga. En general se plantea como un proceso de transacción de dar y recibir información, de preguntas-respuesta. De emisor-receptor, hasta alcanzar los objetivos que se propongan los investigadores.

Por otra parte se hace uso de información de fuentes secundarias tales como: textos, material tomado de Internet, referente al tema de liderazgo, clima organizacional y productividad que proceda del diagnóstico de liderazgo.

3.4 Entrevista-cuestionario

Este instrumento se suministrará a los 13 Gerentes que laboran en LABORATORIOS VENDROG, como unidad piloto en la organización para comprobar su aplicabilidad en toda la organización, como metodología.

La aplicación de cuestionarios, se colocara como autogestionado por cuanto será suministrado de manera directa y se hará sin intermediario. Así es ratificado por Hernández, Fernández y Baptista (1991), cuando afirman que: los cuestionarios autoadministrado son proporcionados de manera directa a los respondientes.

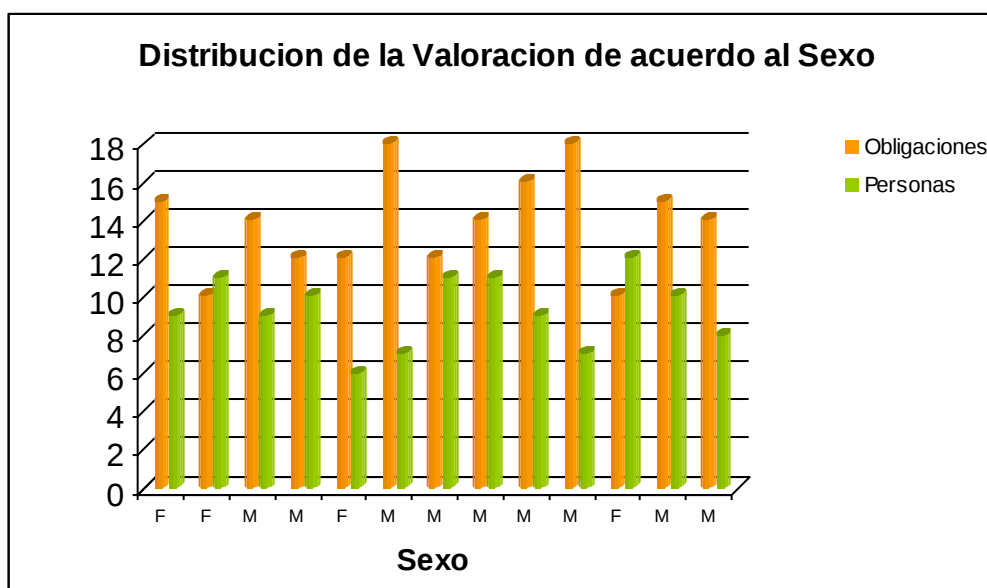
3.5 Análisis de resultados

A continuación se presenta la información de la investigación realizada, a partir del cuestionario, específicamente a lo concerniente a las variables del tipo demográfico, con el fin de describir y caracterizar la población estudiada, permitiendo establecer consideraciones apegadas a la realidad. A continuación en el cuadro IV se muestra la distribución de los gerentes de acuerdo al área de desempeño y el cargo gerencial dentro de la empresa.

Cuadro V: Distribución basada en el área de desempeño de los Gerentes y resultados de la encuestas.

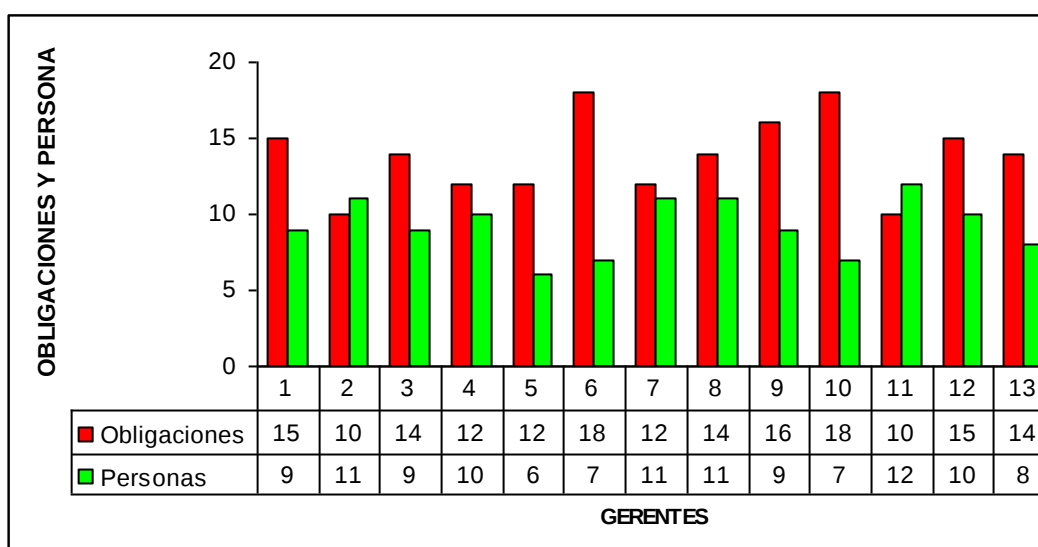
Obligaciones	Personas	Area de Desempeño	Sexo	Cargo en la Organización
15	9	Producción	F	Gerente de Aseguramiento de la Calidad
10	11	Producción	F	Gerente de Control de Calidad
14	9	Producción	M	Gerente de Investigación y Desarrollo
12	10	Producción	M	Gerente de Mantenimiento
12	6	Producción	F	Gerente de Producción
18	7	Comercial	M	Gerente de Planificación y Logística
12	11	Administrativa	M	Gerente de Costos y Presupuesto
14	11	Comercial	M	Gerente de Compras
16	9	Administrativa	M	Gerente de Tecnología e Información
18	7	Administrativa	M	Gerente de Administración y Contabilidad
10	12	Administrativa	F	Gerente de Recursos Humanos
15	10	Comercial	M	Gerente de Mercadeo
14	8	Comercial	M	Gerente Comercial

Grafico 1: Distribución de la Valoración de acuerdo al sexo



La población en estudio se caracteriza predominantemente por el sexo masculino, lo que valida las tendencias laborales por el género, presentadas actualmente con el contexto organizacional, lugar en donde paulatinamente el sexo masculino se sigue manteniendo aún en las posiciones gerenciales de gran relevancia.

Grafico 2: Resultados obtenidos del Test de Liderazgo aplicado



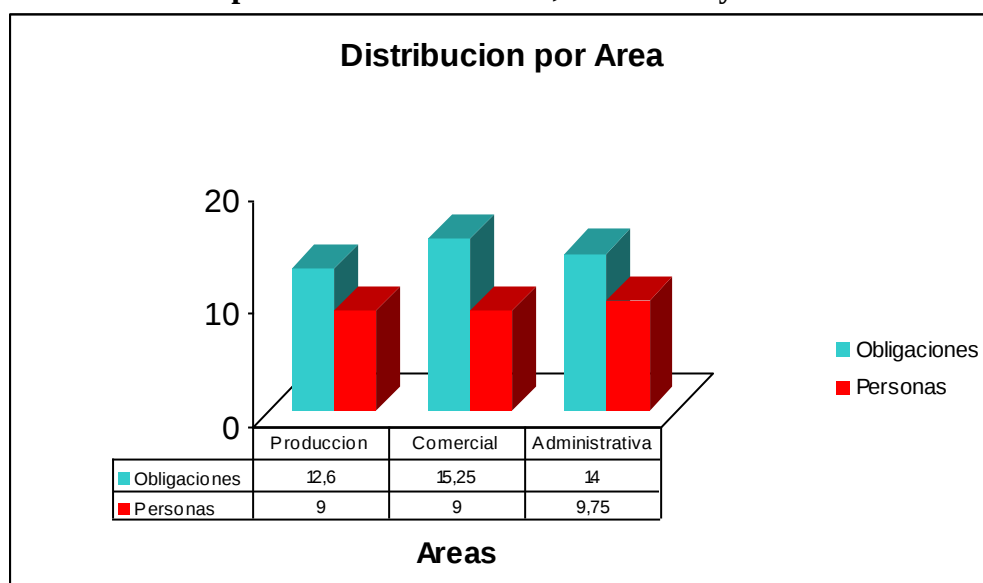
Esta gráfica nos permitió identificar el estilo de liderazgo que desarrollaban los gerentes, es decir las manifestaciones de necesidad que ellos requerían para el

buen desempeño de sus funciones y/o roles. Ahora bien, es importante señalar que dentro del cuestionario se presentaban cada uno de los estilos de liderazgo, en donde el encuestado seleccionaba a través de una escala de respuestas múltiples, (sólo para escoger una), aquella circunstancia que llamaba su atención y deseaba desarrollar.

Se observa que la población estudiada posee un estilo de liderazgo Autoritario ya que para ellos las tareas son fundamentales y hay que hacerlas y cumplirlas, ellos eligen al personal que lo va a desempeñar, El gerente es el responsable y decide, y los supervisados ejecutan sin participar en la decisión.

En el grafico 3 se muestra la distribución por área de desempeño, basado en la parte de producción, comercial y administrativa

Grafico 3: Distribución por área de Producción, Comercial y Administrativa



Los gerentes consideran que poseen las capacidades para orientar a su equipo de trabajo, sin importar el área donde se desempeñen así como, resolver inconvenientes presentados en el ámbito laboral. De igual forma se puede observar que siempre van a estar más inclinados hacia las obligaciones de la empresa que hacia la parte de personas.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

De los resultados obtenidos del Test de liderazgo aplicado a la Gerencia media del Laboratorio Vendrog se concluye que el Liderazgo predominante es el Autoritario, debido a que dedica toda su atención al logro de la productividad. Asume la mayoría de las decisiones y responsabilidades frente al personal que dirige, esperando que éste ejecute sus planes y ordenes sin vacilaciones. Establece prácticas estrictas de rendir informe y revisa escrupulosamente el trabajo en grupo.

De lo antes expuesto puede expresarse aspectos concluyentes que tipifican la relación entre el Estilo de Liderazgo y las Relaciones Gerenciales, evidenciándose en algunos casos ventajas y en otros desventajas para los grupos de trabajos supervisados, quienes de alguna u otra forma asumen el Estilo de Liderazgo adoptado por la Gerencia o en las Relaciones Gerenciales, y que en otras esferas representan situaciones de conflicto dependiendo del estilo de liderazgo que se asuma en los niveles Gerenciales.

De este modo es posible concluir, que si bien es cierto que cada estilo posee sus ventajas particulares en el campo de acción laboral, no es menos cierto que en determinadas situaciones representa una virtual desventaja que puede ocasionar lentamente la desintegración de los grupos, originando situaciones donde no existe cohesión, ni afiliación, restando o limitando con ello el impulso que puede un determinado grupo de trabajadores realizar de común acuerdo para obtener logros de mayor efectividad.

De estos resultados, al menos dos aspectos merecen un análisis más detenido. En primer lugar, cuando una persona asume una posición gerencial, se espera explícitamente que cumpla con el primer resultado descrito. Es decir, que genere valor para el negocio y que cumpla con las metas cuantitativas. Todos los demás efectos quedan implícitos, cuando en realidad son los que hacen la diferencia entre ser un buen administrador y un líder efectivo.

El desafío consiste en incorporar al logro de las metas de rentabilidad, resultados relacionados con el desarrollo y empoderamiento de las personas y consolidar una cultura al respecto, de modo tal que la empresa esté incluso dispuesta a cuestionar el desempeño del gerente cuando éste obtiene buenos resultados económicos de corto plazo, pero nefastos efectos en la motivación y desarrollo de sus colaboradores. Cuando se evalúan ambos aspectos y se toman decisiones concretas consecuentes con dicha evaluación, entonces se sientan las bases para generar un auténtico liderazgo en los gerentes.

En segundo lugar, cuando se generan resultados como los descritos, tanto de negocios como motivacionales, los gerentes líderes pueden comenzar a usar su energía y potencial para los aspectos realmente estratégicos, para definir nuevas visiones y para adelantarse a los cambios. De lo contrario, la gestión se focaliza en el “día a día”, apagando incendios que se producen una y otra vez, con un gran desgaste personal y organizacional.

La competitividad, las necesidades de los consumidores, las fluctuaciones macroeconómicas, las variables políticas, la inminente globalización, y las fluctuaciones del mercado laboral, añaden ingredientes no despreciables de presión y exigencias a los ejecutivos de cualquier área e industria, los cuales interfieren para poder desarrollar un liderazgo efectivo.

4.2 Recomendaciones

Entre las recomendaciones de mayor importancia entendiendo que éstas tienen un carácter genérico, ya que esta direccionada hacia las LABORATORIOS VENDROG, pero sobre la base de la excelencia tanto de sus servicios como de sus acciones para producirlo.

Es importante destacar las siguientes estrategias organizacionales para que exista una real correspondencia entre Estilo de Liderazgo y Relaciones Gerenciales, como producto de unas necesidades organizacionales a las cuales debe dárseles respuesta en el momento actual:

1. Revisión permanente de los modelos imperantes de los Estilos de Liderazgo a modo de actualizarlos, en la búsqueda de una mayor capacitación en función de prever las herramientas necesarias para poder alcanzar excelentes resultados empresariales.
2. Se debe considerar un diálogo franco y abierto entre los líderes y los colaboradores para fijar metas adecuadas y alcanzables.
3. Los programas de desarrollo de liderazgo deben convertirse en prioridad estratégica de la empresa, una cuestión promovida y alentada desde los niveles más elevados del escalafón, como por ejemplo la Junta Directiva y el comité ejecutivo de LABORATORIOS VENDROG.
4. Los procesos de desarrollo de liderazgo deben centrarse tanto en el aprendizaje emocional como en el intelectual y deberán ser atractivos y participativos, subrayando el aprendizaje activo y el Coaching, en donde las personas utilicen lo que están aprendiendo para diagnosticar y resolver problemas reales de la organización.

5. Es necesario revisar las políticas y normativas en cuanto a formación se refiere que garanticen incentivos, motivación y desarrollo, sobre sus potencialidades, garantizando que cumplan un rol supervisor y garante del éxito de este proceso.
6. Crear un convenio con Instituciones especializadas en la aplicación de talleres y cursos para actualizar y poner en práctica los nuevos ideales de la gerencia.

BIBLIOGRAFIA

Amitae, A. (2009). **Organizaciones Modernas**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Bennis, J. y Nanus, R. (2006). **Las Organizaciones y sus Procesos de Liderazgo**. Mexico: Mac Graw Hill.

Bennis, Warren G. (2008). **Lideres: Estrategias para un liderazgo eficaz**. Barcelona, España: Mac Graw Hill.

Berelson. y Steiner (2004). **Human Behavior Inventory of Scientific finding**. Nuevo York: Hartcourt Brace and World Inc.

Bittel, L. (2007). **Lo que todo supervisor debe saber**. México: McGraw-Hill.

Blum, M. y Naylor. (2007). **Psicología Industrial**. México: Trillas.

Bolman, L y Deal, T. (1995). **Organización y Liderazgo, El arte de la decisión**. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.;

Cerda G. Hugo (1995): **Los elementos de la investigación: Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos**. Santa Fe de Bogotá, editorial el Búho Lyda.

Chruden, H. y Sherman, A. (2003). **Administración de Personal**. México: CEC.

Clelland, D. (2009). **Estudio de la Motivación Humana**. Madrid: Marcea, S.A. de Ediciones.

Collins, J. (2005). **Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación**. Harvard Business School Publishing Corporation.

Dessler, G. (2009). **Organization and Management Acontingency Approach**. México: Prentice Hall International.

Druker, P. (2000). **La Gerebncia de empresa**. Buenos Aires: El ateneo. 2da ed.

Fiel, R. y Abelson, M. (2002) **Climate a Reconceptualición and Proposed**. Model Human. Relations Vol. 35.p 12.

Gordon T. (1977). **Leader effectiveness training (L.E.T): The no-lose way to release the productive potential of people**. Ridgefild,CT:Wyden. P 42-43.

Hernandez R., Fernández C., Baptista P. (1991). **Metodología de La investigación**, México, editorial Mc. Graw-Hill,

Hodgetts, R. y Altman, S. (1987). **Comportamiento en las Organizaciones**. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A.

Katz, D. y Kahn, R. (2009) **Psicología Social de las Organizaciones**. México: Trillas.

Keith, D. y Newstrom. (2007) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. (Octava Edición.). México: McGraw-Hill.

Klischberg, B. (2007) **El Pensamiento Organizativo. Del Taylorismo a la Teoría de la Organización**. Buenos Aires: Pardo.

Kotter J. (2008). **Como transformar empresas**. Investigación y Gerencia: Revista Venezolana de Gerencia.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007) **Elementos de la Administración**. México: McGraw-Hill.

Litwin, G. y Stringer, G. (1986) **Motivation & Organizational Climate Division of Research**. Boston: Graduate school of Business Administration.

Locke, E.A., (2002) **The leader as integrator. The case of Jack Welch at General Electric**. En L. L. Neider y C.A. Schriesheim (eds.), Leadership. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Mc Gregor, D. (2006) **El Aspecto Humano de las Empresas**. México: Diana.

Maslow, A. (1970) **Motivation and Personality**. Nueva York: Harper y Row.

Munch, G. y García, M. (2004). **Fundamentos de la Administración**. México: Trillas.

Murillo, V. (2007) **Relaciones Humanas Teorías y Casos**. Noriega.

Quijada, V. Quijada y Romero. (1978). **La Dinámica de Grupo Aplicación a la Educación**. Caracas.

Ress Fran. (1995). **El Liderazgo en los grupos de trabajo**. Editorial panorama, Mexico.

Roger K. Mosvick y Robert B. Nelson. (1987). **We've got to start meeting like this**. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Rothschild, W. (1995). **Las Cuatro Caras del Liderazgo Estratégico**. S/E. Editorial Ediciones Macchi. Buenos Aires-Argentina.

Sabino, Carlos A. (1986). **El proceso de investigación**, Caracas, Editorial Panapo.

Sayles L.R (1990). **Leadership for the Nineties: Challenge and Change**. Greensboro, NC: Center for creative leadership.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996). **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Terry, G. (2006). **Principios de Administración**. Buenos Aire: El Ateneo.

Universidad Central de Venezuela. (2007). **Manual de Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado**. Caracas. Universidad Central de Venezuela.

U.N.A. (2004). **Introducción a la Administración**. Caracas: U.N.A.

Varela O., y Salgado E., (2010). **El desempeño de los individuos en las organizaciones**. Caracas. Ediciones IESA.

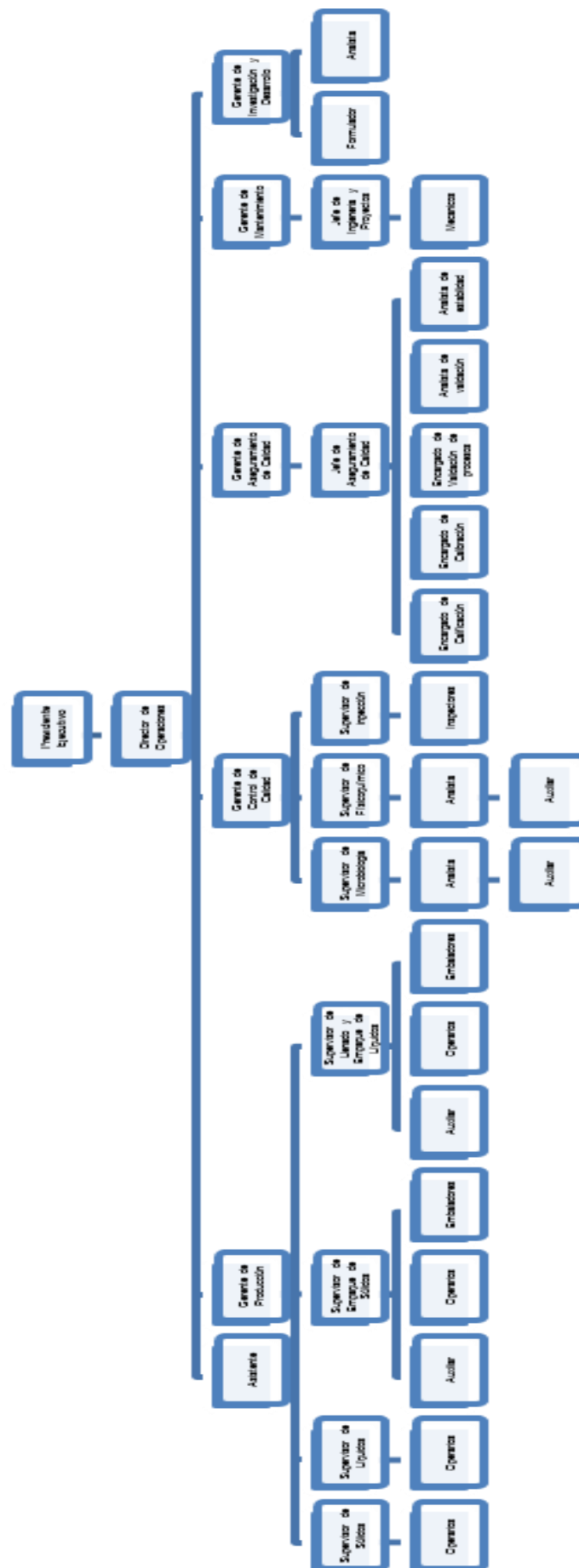
Viedman, J. (2007). **La Excelencia Empresarial**. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. México: Volumen 6.

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA





ANEXO 2
TEST DE LIDERAZGO

TEST DE LIDERAZGO

Nombre Empresa		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Referencia</i></td> <td style="padding: 2px;">Numero</td> <td style="padding: 2px;">C/700</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Expediente</i></td> <td style="padding: 2px;">Codigo</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>Cliente</i></td> <td style="padding: 2px;">Empresa</td> <td></td> </tr> </table>		<i>Referencia</i>	Numero	C/700	<i>Expediente</i>	Codigo		<i>Cliente</i>	Empresa	
<i>Referencia</i>	Numero	C/700										
<i>Expediente</i>	Codigo											
<i>Cliente</i>	Empresa											
CUESTIONARIO												
1.- Actúo como portavoz del grupo.	S	F	O	R	N							
2.- Animo el trabajo extra.	S	F	O	R	N							
3.- Permiso a mis colaboradores una completa libertad en su trabajo.	S	F	O	R	N							
4.- Favorezco el uso de procedimientos estandarizados.	S	F	O	R	N							
5.- Dejo que mis colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas	S	F	O	R	N							
6.- Ayudo a los míos a destacar ante otros.	S	F	O	R	N							
7.- Hablo en nombre del grupo.	S	F	O	R	N							
8.- Estimulo a mis colaboradores a un mayor rendimiento.	S	F	O	R	N							
9.- Presento mis ideas al grupo.	S	F	O	R	N							
10.- Permiso que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor.	S	F	O	R	N							
11.- Me empeño a fondo para hacer carrera.	S	F	O	R	N							
12.- Toleró indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos.	S	F	O	R	N							
13.- En presencia de personas extrañas hablo yo en nombre del grupo.	S	F	O	R	N							
14.- Mantengo un elevado ritmo de actividad.	S	F	O	R	N							
15.- Confío a mis colaboradores un trabajo sin indicaciones explicables y les dejo libertad para proceder.	S	F	O	R	N							
16.- Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar.	S	F	O	R	N							
17.- Me dejo "ahogar" en los detalles	S	F	O	R	N							
18.- Represento al grupo en reuniones externas.	S	F	O	R	N							
19.- Soy reacio a consentir a mis colaboradores libertad de acción.	S	F	O	R	N							
20.- Yo decido qué se hace y como se hace	S	F	O	R	N							
21.- Presiono para incrementar la productividad.	S	F	O	R	N							
22.- Delego en algunos de mis colaboradores parte de mi autoridad.	S	F	O	R	N							
23.- Las cosas van normalmente según mis previsiones.	S	F	O	R	N							
24.- Dejo al grupo un alto margen de iniciativa.	S	F	O	R	N							
25.- Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos.	S	F	O	R	N							
26.- Soy proclive a aportar cambios.	S	F	O	R	N							
27.- Pido a mis colaboradores que trabajen con mas ganas.	S	F	O	R	N							
28.- Tengo confianza en la capacidad de juicio de mis colaboradores.	S	F	O	R	N							
29.- Programo al detalle el trabajo a hacer.	S	F	O	R	N							
30.- Me niego a dar explicaciones de mis actos.	S	F	O	R	N							
31.- Trato de convencer a los otros de que mis ideas son para su bien.	S	F	O	R	N							
32.- Permiso al grupo que regule su propio ritmo de trabajo.	S	F	O	R	N							
33.- Animo a mis colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados.	S	F	O	R	N							
34.- Obro sin consultar con el grupo.	S	F	O	R	N							
35.- Intento que mis colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisas.	S	F	O	R	N							
<u>V A L O R A C I O N</u>												
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; width: 60%;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">OBLIGACIONES</td> <td style="border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black;">PERSONAS</td> </tr> </table>								OBLIGACIONES	PERSONAS			
OBLIGACIONES	PERSONAS											

S= siempre
F= frecuentemente
O= ocasionalmente
R= raramente
N=nunca