

UNIVERSIDAD NACIONAL

"HERMILIO VALDIZAN"

ESCUELA DE POST GRADO

DOCTORADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADO
AL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

TESISTA: Ing. Elmer Asisclo Dionicio Miranda

ASESOR: Dr. Italo W. Alejos Patiño

HUÁNUCO – PERÚ

2015

INDICE

I.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1	Problema general.....	5
1.2.2	Problema específico.....	5
1.3	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1.3.1	Objetivo general.....	5
1.3.2	Objetivos específicos.....	6
1.4	HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	6
1.5	VARIABLES.....	6
1.5.1	Variable independiente.....	6
1.5.2	Variable dependiente.....	6
1.6	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
1.7	VIABILIDAD.....	7
1.8	LIMITACIONES.....	8
II.	MARCO TEÓRICO.....	9
2.1	ANTECEDENTES.....	9
2.2	BASES TEÓRICAS.....	12

2.2.1	Generalidades de la gestión empresarial.....	12
2.2.2	Capacidades humanas.....	14
2.2.3	Capacidades organizativas.....	50
2.2.4	Capacidades comerciales y sociales.....	58
2.2.5	Tendencias del pasado.....	59
2.2.6	Expectativas del futuro.....	63
2.3	DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	64
2.4	BASES EPISTÉMICOS.....	68
III.	MARCO	
	METODOLÓGICO.....	72
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.2	DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	73
3.4	DEFINICIÓN OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	73
3.5	TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....	74
IV.	CRONOGRAMA DE	
	ACTIVIDADES.....	75

V.	PRESUPUESTO.....	76
5.1	POTENCIAL HUMANO.....	76
5.2	RECURSOS MATERIALES.....	86
5.3	SERVICIOS DIVERSOS Y SUSTENTACIÓN DE LA TESIS.....	78
5.4	COSTO TOTAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
5.5	RECURSOS FINANCIEROS.....	78
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	79
VII.	ANEXOS.....	84

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas deben enfrentarse a un entorno empresarial muy competitivo donde la globalización de la economía y el comercio internacional generan una constante carrera por conquistar clientes, generándose un ambiente de competencia cada día más fuerte. Esto, sumado a que la era industrial ha sido reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, ha generado la puesta en práctica de modelos de una gestión empresarial más eficientes donde cada elemento y variables intervinientes deben ser definidos y planteados para ser aplicados de forma eficiente por las empresas.

Dado que en cualquier entorno empresarial, los objetivos de las organizaciones se deben dirigir a la maximización de su valor, es necesario tomar decisiones en función del impacto de éstas sobre los objetivos estratégicos de la empresa, movilizandando las capacidades de las empresas en todos los órdenes: humano, organizativo y relacional.

La agroindustria como agente de transformación productiva del sector agropecuario basado en la biodiversidad, es un componente clave en el desarrollo integral de cualquier país en vías de desarrollo, por lo que se utiliza el grado de industrialización como el indicador más pertinente del avance de un país.

Una gran cantidad de micros, pequeños y medianos empresarios inician y manejan sus negocios en forma empírica, es decir, sin conocimientos básicos de cómo administrar una empresa, razón por la cual, muchos de ellos fracasan en cortos plazos.

Considero que si se cuenta con un modelo de gestión empresarial que define y presenta su diseño de aplicabilidad de cada uno de los elementos y variables que inciden en el éxito de los negocios, se contará con una herramienta básica para tomar decisiones asertivas y

convertir a la empresa en una entidad sólida y competitiva.

Por tal motivo se plantea la presente investigación, con el fin de desarrollar un modelo de gestión empresarial aplicado al sector agroindustrial, basado sobre los elementos y variables que intervienen directamente en las diversas fases en el proceso productivo de la agroindustria.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es el modelo de gestión empresarial pertinente para el sector agroindustrial?

1.2.2. Problema específico

- ¿Cuál es la situación de la gestión empresarial actual de las empresas agroindustriales constituidas en la provincia de Huánuco?
- ¿Cuáles son los elementos, variables e indicadores que intervienen en el éxito de las empresas?
- ¿Cuáles son las directrices para la aplicación del modelo de gestión empresarial propuesto en las empresas del sector agroindustrial?

1.3 OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3.1 Objetivo general

- Proponer un modelo de gestión empresarial aplicado al sector agroindustrial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer la situación de la gestión empresarial actual de las empresas agroindustriales constituidas en la provincia de Huánuco.
- Identificar y describir los elementos, variables e indicadores que intervienen en el éxito de las empresas.
- Plantear las directrices para la aplicación del modelo de gestión empresarial propuesto en las empresas del sector agroindustrial.

1.4 HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS

Hi = Es posible desarrollar un modelo de gestión empresarial pertinente, que mejora la productividad en las empresas agroindustriales.

H0 = No es posible desarrollar un modelo de gestión empresarial pertinente, que mejora la productividad en las empresas agroindustriales.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Variable independiente

- Modelo de gestión empresarial propuesto para el sector agroindustrial

1.5.2 Variable dependiente

- Productividad en las empresas agroindustriales.

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico, ya que aporta información valiosa sobre modelos de gestión empresarial basados en los elementos y variables que inciden en el éxito de los negocios, no se ha encontrado ningún modelo que reúna estos conceptos con el nivel de detalle que aquí se planteará. Además, cualquier modelo desarrollado en este sentido son planteados de modo genérico y, es de interés, tanto para la comunidad empresarial, científica y profesional, determinar patrones de aplicación de cada variable en las empresas del sector agroindustrial.

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico, esta investigación se considera como un elemento de consulta, por que propondrá una metodología de gestión empresarial propia, sistemática y validada aplicado al sector agroindustrial

En relación a la justificación práctica, los resultados encontrados servirán para plantear soluciones concretas en las empresas agroindustriales ya que permitirá sugerir la formulación de elementos claves para incrementar la eficiencia de los distintos procesos y, por tanto, el valor de la empresa.

En otras palabras, un modelo de gestión empresarial aplicado al sector de la agroindustria despierta interés tanto en la esfera de las empresas privadas como en la de formulación de políticas públicas. La falta de herramientas claves para incrementar la productividad en este sector es evidente y afecta el desempeño de las empresas.

1.7 VIABILIDAD

Para la ejecución de la investigación “MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICADO AL SECTOR AGROINDUSTRIAL”. Se dispone de los recursos humanos necesarios y de la tecnología para el desarrollo de todos los objetivos planteados, se tiene importantes

fuentes de información como antecedentes y se cuenta con el financiamiento económico. Lo cual garantiza que la presente investigación sea viable.

1.8 LIMITACIONES

Para la ejecución de la presente investigación no se presenta limitaciones que pueden ser una traba para el desarrollo de los objetivos planteados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En nuestro país no se realizaron trabajos de investigación relacionados al modelo de gestión empresarial con aplicación al sector agroindustrial, sin embargo en otros países existen importantes investigaciones relacionadas al tema. Teniendo mayor relevancia los siguientes:

Autor: Jean Hernández Escobar

Título: Modelo de Gestión Empresarial Según Nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total. Aplicación al Sector Camaronero de Venezuela - 2013

Conclusiones:

- Dado que en este trabajo de investigación se plantea una aplicación de gestión para las empresas camaroneras del Estado de Zulia, Venezuela, el marco teórico se ha reforzado con un estudio del sector de referencia a fin de obtener la información necesaria a tener en cuenta para la toma de decisiones estratégicas, que constituye uno de los objetivos de este trabajo.
- La propuesta Planteada en este trabajo de investigación ha tenido en cuenta el estudio de los modelos más importantes referidos en el marco teórico. Después de este análisis, se han tomado como pilares principales de referencia al modelo Intellectus, en la vertiente de intangibles, y al modelo EFQM, en la faceta de calidad.
- Se ha constatado que las empresas camaroneras tienen un gran dinamismo que genera constantemente nuevos campos de acción que obliga a estas empresas a estar siempre revisando y rediseñando sus estrategias para poder enfrentar las amenazas externas.
- El modelo propuesto, involucró estudios de casos, en el que han participado cuatro empresas camaroneras venezolanas. Estos

pilares de apoyo han aportado información de gran calidad para el establecimiento de los elementos, las variables y los indicadores del dicho modelo.

- Desde el punto de vista de la sistemática de la investigación, se ha determinado una metodología propia, que desde el punto de vista cualitativo ha fijado un procedimiento basado en siete etapas, que es susceptible de aplicarse en otras investigaciones por su carácter holístico y metódico.

Autor: Eduardo San Miguel Osaba

Título: “Gestión de la Calidad y Marketing en los Centros Residenciales Para Personas Mayores” México – 2011

Conclusiones:

- Resulta razonable continuar analizando en profundidad si las herramientas que provienen del ámbito de la normalización de sistemas de gestión se adaptan de forma adecuada a este ámbito específico de actividad o si, por el contrario, resulta necesario profundizar en el terreno de los modelos de gestión.
- La mayoría de las investigaciones únicamente confirman la mejora de la imagen, la eficacia interna, la respuesta a la exigencia de los clientes y el impacto sobre la competitividad como principales beneficios de la implantación de la ISO 9001 o de modelos de gestión de la calidad total, sin hacer referencia explícita a la mejora de la satisfacción de los clientes el cual es materia de esta investigación.
- A nivel nacional, por el impacto de los modelos y estándares relacionados con la gestión de la calidad en la satisfacción de los clientes es meritorio su implementación en cada establecimiento.

Autor: Reyes Grangel Seguer

Título: “Propuesta para el Modelado del Conocimiento Empresarial”
España -2007

Conclusiones:

- La propuesta del modelado, es de incorporar la dimensión del conocimiento en sí misma para ser tenida en cuenta en la gestión empresarial a fin de potenciar la capacidad empresarial.
- El modelado ha contemplado las dimensiones tenidas en cuenta en el contexto de la gestión empresarial, como son la organización, proceso, producto, decisión, etc. Además, se han tenido en cuenta los puntos débiles encontrados en el análisis del estado del arte del modelado empresarial como son la interoperabilidad y la dificultad para generar software a partir de modelos empresariales.
- La implementación de la propuesta de modelado mediante perfiles de UML2 supone un avance para las PYMEs que no suelen realizar modelos empresariales, y en cambio sí realizan modelos de sus sistemas informáticos, por ejemplo utilizando UML como lenguaje de modelado.
- UML se ha convertido en un estándar de facto en el modelado orientado a objetos y es utilizado por multitud de empresas, además de disponer de numerosas herramientas que lo implementan. Por ello, es buen candidato a ser utilizado como lenguaje de modelado empresarial y más específicamente para modelar el conocimiento empresarial, mediante la posibilidad que ofrece la implementación de nuevos perfiles que particularicen este lenguaje de modelado de propósito general a un determinado dominio.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.7 Generalidades de la gestión empresarial

2.2.1.1 Gestión

La gestión como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examine algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados (Rubio, 2006).

2.2.1.2 Gestión empresarial

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios (Rubio, 2006). Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

2.2.1.3 Funciones principales de la gestión empresarial

Rubio (2006) afirma que se puede decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa:

- ❖ La primera de esas funciones es la **Planificación**: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos

proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

- ❖ La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **Organización**: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
- ❖ La **Dirección** de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- ❖ El **Control** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

2.2.1.4 Campo que abarca la gestión empresarial

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían por que realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era la marcha de

los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún en pie, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas (Rubio, 2006).

2.2.8 Capacidades humanas

El concepto de capacidad humana ha sufrido transformaciones pero puede afirmarse que “se trata, por lo tanto de un tipo de desarrollo que no sólo genera crecimiento económico, sino que también distribuye sus beneficios equitativamente, ejerce un efecto neto positivo sobre el medio ambiente, y promueve procesos de empoderamiento de la población. Da prioridad a la población pobre, le amplía las capacidades y oportunidades y promueve su participación en los diversos aspectos que afectan sus vidas” (Pleitez, 2001).

El panorama de las capacidades humanas implica: (a) acrecentar el capital humano; (b) colocar el capital financiero al servicio del desarrollo, no al servicio del mercado; (c) manejar de forma respetuosa y con visión de sostenibilidad los recursos naturales; y (d) fortalecer tres elementos que conforman al capital social: la confianza que existe entre las personas y actores que integran una sociedad, las normas de comportamiento cívico que se practican y el nivel de asociatividad que la caracteriza (Sen, 1997).

2.2.2.1 Liderazgo empresarial

La futura empresa del conocimiento pondrá énfasis en las personas, en los profesionales que aportan valor añadido y en cómo gestionar ese “nuevo” recurso que es el conocimiento. El líder deberá añadir además, el diseño de un espíritu comunitario, engarzado en un proyecto de empresa compartido por todos: accionistas, trabajadores, directivos, clientes, proveedores. Es fundamental poner a la persona en el centro de la actividad empresarial. Esa persona que es conocimiento, pero que es también cultura, valores, personalidad propia. Gestionar bien las personas se convierte en la habilidad directiva más importante. Y ello se relaciona con la propia esencia de lo que significa PODER: Capacidad para influir sobre la conducta de otras personas (Annie, 1997).

a. Concepto de liderazgo

La mayoría de los interesados en los aspectos básicos de liderazgo se ocupan de estudiar a detalle las características de este elemento (tales como la iniciativa, perseverancia, creatividad, paciencia, carácter; entre otros atributos), en lugar de concentrarse en lo que el concepto representa y en qué se puede llegar a aplicar.

No hay una definición de liderazgo válida para todo el mundo; en realidad, es un término muy complejo porque toma en cuenta muchos aspectos de la personalidad de un individuo. En la actualidad existen diversos autores que han aportado sus propias teorías a los elementos de dirección. Citando a algunos de ellos se tienen los siguientes conceptos:

Liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos (Idalberto, 2004).

El liderazgo es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio (Pérez, 1998):

Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos en el logro de objetivos difíciles (Dansereau, 1975).

En términos generales, y en concordancia con lo que indican estos investigadores, se puede afirmar, que el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales.

b. Esencia del liderazgo

Ciulla (1998) menciona que al liderazgo se le relaciona constantemente con conceptos como poder, autoridad y política, pero el estudiante no debe confundirse; ya que a pesar de que estos términos se encuentran vinculados por el grado de influencia hacia las personas; el primero controla decisiones

aunque haya resistencia de por medio. De hecho; el liderazgo es un tipo de poder. La política aplica el poder y la autoridad para lograr lo que se desea. Esta última está legalmente establecida, a diferencia de los anteriores, que surgen por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas.

De lo anterior se desprende que no es liderazgo:

- ❖ La autoridad establecida de manera contractual, que se ejerce en el momento de la acción.
- ❖ El poder que abusa desmedidamente de las personas y las actividades que ellas llevan a cabo.
- ❖ Las acciones políticas que buscan la conveniencia o el bienestar de un solo individuo, sin pensar en los demás.

El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal.

La verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos; tal como lo indica Alfonso (1997); en su libro *Líderes para el siglo XXI*: ser líder es influir en las personas para el logro de un determinado fin, que es valioso para la organización. Esta frase resume esa esencia en que:

- ❖ Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- ❖ Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva, en estricto rigor, no hay liderazgo.
- ❖ Si hay influencia positiva, y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza y resultados.

c. Estilos de liderazgo

Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor: se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo a las circunstancias o los problemas a los que se vayan afrontando los administradores, dueños o directivos de negocios (Domingo, 1999).

Harold (2001) indica que existen teorías en las que la explicación incluye, de manera implícita, la clasificación de líderes. Para ésta se retomará la tipología más simple que existe, la cual es coherente con el uso de la autoridad de los líderes.

- Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos (Harold, 2001).
- Líder democrático o participativo. Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.⁶
- El líder de rienda suelta. Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo.

En síntesis, el autócrata es el que toma las decisiones e impone su autoridad constantemente a todos sus empleados; el demócrata; toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, incluso para decidirse a hacer algo nuevo y, por último, el liberal o líder de rienda suelta deja actuar a los subordinados como mejor les convenga a ellos, porque les tiene una confianza absoluta y sabe que sin ese factor humano, la empresa no funcionaría exitosamente.

d. Teoría de rasgos

Arthur (2007) las teorías de los rasgos de liderazgo se refieren a los estudios que se realizaron (y que aún siguen en proceso) sobre las principales características de los líderes; destacan las físicas, sociales, de personalidad, así como los aspectos esenciales sobre la forma de trabajar. De acuerdo con estas aportaciones, es común que los líderes posean, rasgos físicos como una estatura significativa y mirada imponente; entre los rasgos sociales destacan la diplomacia, estudios, ímpetu y seguridad; los atributos de personalidad están representados por cierto grado de madurez, la iniciativa y aceptación de la responsabilidad.

Lo más importante de estas investigaciones son los rasgos similares que han encontrado en los líderes eficaces, los cuales Robert (2002) los explica a continuación:

- **Dominio.** Los buenos líderes quieren ser directivos y asumir grandes responsabilidades, pero no intimidan a las personas que están bajo su mando; trabajan para desarrollar y disfrutar las habilidades de su equipo y en el proceso hacen crecer al resto de las personas.

- Gran energía. Los líderes excelentes son entusiastas, nunca se cansan y trabajan demasiado para lograr sus objetivos y enfrentar las adversidades que se presenten.
- Confianza en sí mismos. Los líderes usan su autoconfianza como indicador de la eficacia, no dudan en que pueden resolver cualquier problema. Las personas a su cargo no los ven como arrogantes; al contrario, los admiran por su capacidad.
- Locus de control. El verdadero líder no cree en la mala suerte, confía en su conocimiento, destreza, astucia y habilidad para el logro de los objetivos. Es así como asume la responsabilidad de lo que pueda suceder. Los demás aprenden de su experiencia.
- Estabilidad. Los líderes conocen sus debilidades y fortalezas, por lo que están orientados a mejorar las cosas y no ponerse a la defensiva. Siempre Procuran no desequilibrarse emocionalmente.
- Integridad. Los buenos líderes se orientan hacia la práctica de la honestidad y la ética. Para sus seguidores, son un ejemplo de rectitud y valores.
- Inteligencia. Los líderes tienen un coeficiente intelectual arriba del promedio y obtienen grados académicos; pero ya no sólo se considera este tipo de inteligencia relevante, sino también lo que se denomina *inteligencia emocional*. Se dice que el primer factor consigue el empleo y el segundo, ascensos.
- Flexibilidad. El líder siempre se podrá adaptar a cualquier cambio situacional y se mantiene a la vanguardia de lo que sucede en el mundo.
- Sensibilidad, El líder excelente se preocupa por lo que le sucede a las personas y por el crecimiento de ellas en lo

profesional; antepone los intereses de los demás al suyo propio. Obtiene, a cambio obediencia y lealtad indiscutibles.

- De acuerdo con este grupo de teorías un líder excelente cuenta con la mayor parte de las características mencionadas anteriormente.

e. Teoría del intercambio entre líder y miembros

Esta teoría divide a los subordinados en dos grupos, de acuerdo con las recompensas que reciben por parte del líder. Por un lado existe un grupo interno con el cual el líder fomenta una gran relación: los empleados a su cargo bajo esquemas de confianza y atención; a ellos los hace gozar de grandes privilegios. Este equipo se desempeña de manera más eficiente con menor rotación y mayor satisfacción. Por otra parte, se puede llegar a constituir un grupo externo que obtiene menos atención y recompensas por parte del líder; las relaciones con él están basadas mucho más en la autoridad formal, ya que es un núcleo que se desempeña con menor grado de eficiencia, por lo que sus calificaciones son más bajas que el primer conjunto. Como se observa, la teoría indica una diferenciación por parte del líder con base en el desempeño de los subordinados (John, 2001).

f. Teoría de la trayectoria meta

Esta teoría, propuesta por Robert House, sostiene que el líder es responsable de la motivación de los trabajadores para el logro de objetivos, por lo que se convierte en un guía y apoyo para ellos. Toma en cuenta las esperanzas y los sueños de la gente, así como las posibilidades que ofrece la organización para que estos anhelos se logren. Ayuda a determinar el estilo de liderazgo conveniente (los cuales pueden ser: el directivo, de

apoyo, participativo y orientado al logro). Su iniciativa maximiza el desempeño y la satisfacción en el trabajo. En pocas palabras, esta teoría afirma que el líder es el encargado de apoyar y guiar a los trabajadores al cumplimiento de sus sueños; les indica la ruta a seguir para lograr sus objetivos y los motiva a dar resultados (Robert, 1993).

g. Modelo de participación del líder

Modelo desarrollado por Víctor y Phillip (2005), relaciona el comportamiento y participación del líder en la toma de decisiones. Se trata de un árbol de decisión, ya que hace posible elegir, entre cinco estilos de liderazgo:

- Decisorio. Corresponde con los dirigentes que toman la decisión sobre algún problema y lo dan a conocer entre los seguidores.
- Consulta individual. El líder da a conocer a sus empleados, de modo individual, el problema; obtiene información y sugerencias.
- Consulta al grupo. En una reunión grupal, el líder da a conocer el problema, escucha soluciones y luego toma la decisión.
- Facilitador. En este caso, el líder toma la decisión bajo consenso, sin llegar a imponer sus propias ideas.
- Delegado. El líder deja que el grupo sea quien tome la decisión, únicamente interviene respondiendo preguntas y proporcionando los recursos necesarios.

Para determinar cuál de todos estos estilos es el correcto y poder aplicarlo, es necesario tomar en cuenta la importancia de la decisión, del compromiso, la pericia del líder, la probabilidad del

compromiso por parte de los trabajadores, su apoyo a los objetivos empresariales; así como su pericia y competencia.

h. Liderazgo en línea y en persona

Según Eduardo (2007), los adelantos de la tecnología de información hacen que un jefe, gerente o líder pueda estar en un área geográfica, y en otra muy distante el grupo de gente con la que trabaja. Se origina lo que se conoce como *liderazgo en línea*. Quien lo ejerce puede adoptar cualquier estilo; la única diferencia; son los instrumentos mediante los cuales puede comunicarse con su equipo: en general se utiliza todo lo relacionado a las telecomunicaciones. Esto supone una alta inversión inicial para las compañías, pero a largo plazo, los altos costos fijos se reducen.

Existen empresas virtuales altamente exitosas; en otras palabras; que gozan de prestigio en la red y tienen grandes beneficios económicos y operan bajo el mando de líderes eficaces; todo gracias al internet. Redes sociales, celulares y otros dispositivos móviles hacen que en cualquier lugar y a cualquier hora se esté llevando a cabo una transacción de negocios. Aunque los tratos son más impersonales, se puede generar confianza, no sólo en los clientes, sino en la gente que se tiene contratada. Por ello, es importante que el líder se comunique; debe, además, ser una persona servicial, atenta, comprometida, disciplinada, que cumpla todos los deberes que desempeña. Esto será de gran ejemplo para la gente que atiende o capacita del otro lado de la línea.

Un ejemplo de un liderazgo en línea eficaz es una de las más importantes compañías fabricantes de cómputo, que emplea a muchos colaboradores que usualmente no asisten a la oficina: trabajan desde cualquier parte. Gracias a las tecnologías de la información, la empresa ahorra mucho dinero en costos fijos, pero a cambio tiene que dirigir y controlar a través de las telecomunicaciones a una gran cantidad de personas que esperan instrucciones.

¿Qué desventajas pueden existir? Personas que no pueden verse cara a cara eliminan cualquier tipo de información que se pueda obtener con la comunicación no verbal. Cuando se recibe un mensaje electrónico, este puede malinterpretarse sin la ayuda o el apoyo del líder. El orden o estructura del mensaje puede dar lugar a una respuesta ineficiente. Además, no todas las personas saben redactar correctamente, a veces sus habilidades, están orientadas a otras funciones. En caso de un apagón de energía, el trabajo en línea queda interrumpido.

Esta modalidad se diferencia del liderazgo en persona en que exige una supervisión más directa de las actividades, al igual que un trato personalizado entre líder y empleados: se conocen más y sacan provecho de la cercanía, ya que si se tienen dudas se pueden aclarar inmediatamente. Las interferencias que pueden interrumpir las actividades no suceden todo el tiempo durante el liderazgo ejercido personalmente lo que crea un ambiente de gran confianza.

Dependerá de los directivos de las organizaciones, la mejor manera de trabajar con personas.

i. Nueva realidad empresarial

Los empresarios y líderes actuales, se enfrentan a una serie de cambios; sus negocios deben estar preparados para evolucionar. La nueva realidad empresarial tiene como atributo especial la globalización de los mercados y la competencia exhaustiva entre las empresas, lo que obliga a orientar todas las actividades hacia el cliente (Juan et al., 2003)

Idalberto (2004), nos menciona que con esta filosofía se requiere de una verdadera cultura empresarial que esté orientada a los procesos y las cadenas de valor, en mayor cuantía que a los procesos productivos y la gestión financiera. Los empresarios deben verificar la conducta de los consumidores y clientes suyos en cualquier etapa de la cadena de valor. No deben olvidarse las nuevas tecnologías de información, como tampoco la transformación que ha experimentado la humanidad en la forma de comunicarse. Estos factores afectan y, al mismo tiempo, benefician a las empresas, como también a los consumidores finales. Se está registrando una transición a la era digital, lo que implica gran competitividad y escaso tiempo. La nueva economía está descrita por verdaderos cambios en tres aspectos: una excelente relación con el cliente, la innovación en el producto y las funciones con los negocios actuales. Por ejemplo, el concepto de espacio ha cambiado por los medios electrónicos que han eliminado las rentas de locales y el uso de los medios de transporte. Otro aspecto que cobra relevancia es el tiempo: ya no hay un horario definido: se debe estar disponible todas las horas de todos los días.

El uso del internet y las redes sociales agilizan cualquier movimiento o transacción de los negocios, lo que facilita a la empresa contemporánea fomentar las alianzas o asociaciones. El tamaño de la empresa tampoco importa tanto, al usar el sistema de comercio electrónico, siempre y cuando éste sea redituable. Existen compañías con pequeñas oficinas y que venden miles de dólares en un mes. Estos nuevos retos también implican exceso de conocimiento, información y valores.

Lo anterior conduce a replantear las líneas de actuación y competencia para toda empresa sin importar el giro. Este análisis abarca el beneficio, el mercado y la tecnología.

j. Proactividad

Este concepto se refiere a la actitud que tienen algunas personas para anticiparse a cualquier suceso en el futuro. Se trata de analizar, antes de actuar. Según María (2004) la proactividad se enfoca en la vida empresarial; se puede afirmar como ejemplo, que antes de fabricar cualquier producto o dar un servicio, generalmente el empresario o líder investiga las necesidades del mercado para determinar la aceptación o posible rechazo a ese nuevo bien tangible o intangible. La proactividad debe cumplir con varios objetivos:

- Impulsar nuevas ideas y generar conocimientos para saber si existirán cambios en el futuro.
- Investigar lo desconocido o asuntos de interés para la búsqueda de oportunidades
- Fomentar la creatividad y la confianza en el líder y su equipo de trabajo.
- Aportar nuevas hipótesis que den inicio a un análisis sobre los futuros sucesos.
- Participar de las nuevas tecnologías de información.

Un líder con capacidades proactivas siempre logra grandes resultados. Pero no sólo es importante este atributo, sino también otras características conductuales que hacen de la carrera profesional un éxito.

k. Evaluación del desempeño en el nuevo contexto empresarial

La evaluación del desempeño es el proceso para calificar los resultados y el modo de laborar de los individuos. Así se llega a tomar decisiones objetivas sobre el personal (Juan et al., 2003).

La evaluación del desempeño es la medición, en forma cuidadosa, de los resultados de las operaciones, con el fin de recompensar el rendimiento del individuo o grupo (Idalberto, 2004).

Según Correal (2008), El estudio se aplica a un trabajador para saber exactamente cómo está desempeñando sus labores y algunas de las técnicas empleadas son:

- Análisis escrito. En él se toman en cuenta las fortalezas y debilidades del empleado.
- Incidente crítico. Se enlistan las conductas clave del trabajador. No se incluyen los rasgos físicos.
- Escalas gráficas de calificación. Señalan factores de desempeño como el conocimiento, la cooperación y la honestidad.

Los objetivos primordiales de esta herramienta tan útil en los tiempos actuales, son la asignación de recompensas, la identificación de los mejores empleados con gran futuro en el

negocio, la estimulación de mejoras continuas en los colaboradores, la evaluación de los planes de entrenamiento y la identificación de los programas óptimos de capacitación; entre otros Correal (2008).

Las evaluaciones de desempeño siempre deben aplicarse en toda empresa, por lo menos cada seis meses o cada año y deben ser enfocadas al puesto; no a la persona. Las evaluaciones generan motivación y grado de satisfacción en la gente, los hacen sentir importantes, que son tomados en cuenta y que la compañía tiene planes para ellos. Por ejemplo los bancos tienen la costumbre de que los gerentes califiquen a los empleados mediante un cuestionario; si la evaluación resulta sobresaliente, entonces el trabajador recibe un aumento de sueldo considerable (Juan et al., 2003).

I. Trayectoria personal y profesional del líder

A lo largo de su vida, el líder desarrolla una trayectoria personal y profesional. En el presente, ya no sólo se preocupa del salario, las prestaciones y otro tipo de recompensas económicas que proporcionan las empresas, también da igual importancia a la satisfacción personal, al gusto por el trabajo, a la relación con los compañeros y la satisfacción en la vida privada (Pérez, 1993).

Según Olivares (1993), el trabajo de un líder radica en cuatro componentes:

1. Tener propósito. Un líder siempre debe tener objetivos bien establecidos y tratar de encontrar los medios adecuados para lograrlos. Por ejemplo: si su meta radica en lograr ascensos en

- su trabajo, pondrá todo su esfuerzo día con día para cumplir responsablemente con sus labores
2. Lograr un buen desempeño. Esta cualidad es considerada como una habilidad para producir excelentes resultados.
 3. Mantener la motivación. Quien lleva el liderazgo toma en cuenta todos los sueños y esfuerzos de las personas.
 4. Concretar en la práctica. El líder sabe que todo conocimiento aprendido hay que operarlo; es decir; aplicarlo en el trabajo.

2.2.2.2 Clima laboral

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003).

Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues la motivación por el trabajo es la característica más sobresaliente de los trabajadores creativos (Rodríguez, 1999).

Davis y Newstrom, (1999) sostienen, por su parte, que para evaluar el clima organizacional y el desempeño no es necesario entrevistar a todos los empleados para hacer una evaluación, esto puede ser válido si se entrevista una muestra representativa de los trabajadores por cada departamento o unidad de que conste la organización.

Sierra (2003), recomienda utilizar la siguiente formula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores de 100.000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N - 1) + 4 \times p \times q}$$

Donde el significado de cada una de las expresiones, son las siguientes:

N = tamaño de la muestra

E²= error seleccionado por el investigador

4 = constante

P = probabilidad de éxito representado por el 50% = 0,50

Q = probabilidad de fracaso con un valor de 50% = 0,50

N= tamaño de la población

a. Desempeño laboral

El desempeño laboral según (Chavenato 2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Otros autores como (Milkovich y Boudrem, 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

b. Factores que influyen en el desempeño laboral

Las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el

desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

1. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991), plantean que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

2. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante

las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso (Davis y Newstrom, 1999).

3. Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo (Hodgetts y Altman, 1994).

4. Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

Según Nash (1989), los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de

ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

c. Comunicación del líder y empleado.

Es importante la calidad de la comunicación en las empresas en todas las direcciones, sobre todo en los grupos de trabajo, pero es más importante que lo que se comunica sea productivo. Parte de los problemas que influyen en el clima laboral, pueden resolverse manejando debidamente las comunicaciones. Existen muchos medios para comunicarnos en las empresas; verbalmente, por escrito o cualquier medio electrónico como intranet, internet, entre otros. La comunicación con los trabajadores ha cambiado con el tiempo, antes era difícil para el personal hablar con las cúpulas de dirección, eso está desapareciendo cada vez más por razones directas a los resultados. Si maneja una empresa o un departamento, comuníquese con su gente de manera efectiva, afectiva, asertiva, sincera y transparente; y sea consistente entre lo que dice y lo que hace, decir una cosa y actuar diferente fue lo que llevó a Platón a desarrollar la siguiente frase; “Con el tiempo he aprendido a escuchar menos lo que dices y poner más atención en lo que haces”. Hable con su gente de los planes y los avances para el logro de objetivos que todos esperan, intégreles y hágalos participar. Mientras más se comunique con el personal y más consistente sea, mejores resultados tendrá en el desempeño y en la motivación (Chiang *et al.*, 2010).

La mayor parte del tiempo, todos los gerentes se están comunicando; cuando un líder busca influir en sus colaboradores, se vale de la comunicación, de esta manera se crea una relación positiva. Tanto el envío como la recepción de mensajes, se consideran parte de la comunicación de liderazgo. Algunas definiciones de liderazgo están fundamentadas en la comunicación (Bartoli, 1992).

Según Guillermina (2005), existen líderes que poniendo en práctica la ética y la integridad, logran comunicarse de manera abierta y honesta. La personalidad de cada líder está relacionada con el tipo de comunicación que utiliza y ésta varía de acuerdo con los estilos particulares; por ejemplo: el líder autocrático usa la comunicación en el sentido descendente; el democrático en dos sentidos, el liberal se basa en la información para motivar a su gente.

d. Comunicación interpersonal

Según Silva *et al.*, (2008) todas las personas necesitan comunicarse constantemente, ya sea por asuntos personales o laborales. Lo pueden llevar a cabo de las siguientes formas:

- ❖ Verbal o no verbal, puede ser por medio del habla o de la mímica.
- ❖ Transmisión intencional-recepción no intencional. El mensaje puede transmitirse de manera racional y consciente; mientras que el receptor puede dar otra interpretación a los datos.
- ❖ Formal o informal. Su origen puede ser porque lo amerita una organización o porque se utilizan redes informales (como los rumores).

- ❖ Ascendente, descendente y lateral. Se transmite desde los niveles más operativos hasta la jerarquía más alta o viceversa. La lateral existe porque la comunicación se lleva a cabo de forma ordenada, buscando siempre la eficiencia, claridad y calidad del mensaje.
- ❖ Estos flujos de información no se llevarían a cabo de no ser porque existen con anterioridad ciertas relaciones y comportamientos del ser humano. Es necesario saber si éstos son personales o impersonales; para cada uno de ellos existen habilidades específicas de comunicación, que ayudan a afianzar y mantener las relaciones humanas. Se tienen, entonces, la siguiente categoría:
 - ❖ Relaciones con los conocidos con los que se interactúan de manera impersonal. Se conoce su nombre, pero sólo se habla con ellos cuando existe la oportunidad.
 - ❖ Relaciones con los amigos. Son intercambios voluntarios, en los que, a lo largo del tiempo y de los encuentros constantes, los involucrados llegan a desarrollar una relación más personal, por lo que existe una comunicación más prometedora. Las amistades pueden variar de acuerdo con el contexto: las hay de club, de trabajo, que datan de la infancia o se dan por vecindad.
 - ❖ Relaciones con amigos cercanos o íntimos. Las componen las personas entre las que existe un alto grado de compromiso, confianza y disfrute. Estos grupos son los que conviven y se comunican cotidianamente debido a esa interdependencia.
 - ❖ Relaciones con la familia. Los involucrados regularmente se comunican a diario, y existe un alto grado de compromiso en hacer fluir la información.

e. Manejo del conflicto

El conflicto es natural en las relaciones entre los seres humanos. En el universo empresarial el fenómeno es el mismo. Para algunos lo importante es darle seguimiento a lo que sucede en los lugares de trabajo y así poder adelantarse a los futuros conflictos. Otros utilizan los estudios sobre clima organizacional para tomar la temperatura de las relaciones en las organizaciones. En definitiva, lo importante es solucionar los conflictos de la mejor manera posible. Es importante destacar que los conflictos y los desacuerdos bien manejados pueden generar importantes aportes a las organizaciones como nuevos puntos de vista, innovación y diferentes soluciones entre otros (Cole *et al.*, 2005).

f. Para una comunicación constructiva

Según Luis (2007), los administradores siempre utilizan el proceso de comunicación para enviar los mensajes de forma personal, telefónica y escrita. Un ejemplo de estas formas de comunicación son las instrucciones. La forma en que se envíen esas instrucciones dependerá el grado de motivación y satisfacción de los trabajadores y de la capacidad de liderazgo de los supervisores. Antes de enviar cualquier información habrá que seguir ciertas reglas o lineamientos.

- a) Planear el mensaje. Primero hay que establecer el objetivo de la información, analizar a qué persona va dirigida y verificar los canales a utilizarse para transmitir. Los líderes utilizan los canales orales para mensajes más complejos; y escritos para los más sencillos. También se pueden combinar los medios en aquellos mensajes importantes que los

empleados necesitan comprender y atender. Es importante no hablar con rapidez cuando se sostenga una conversación por teléfono o de manera personal. Los siguientes pasos son útiles:

- Generar empatía, haciendo que el receptor se sienta cómodo.
 - Definir el objetivo de la comunicación, que puede ser influir, informar o expresar emociones.
 - Transmitir el mensaje. En el caso de influir en los demás, se deben dar instrucciones y fijar plazos para terminar actividades. En caso de las emociones, se deben transmitir en el momento indicado.
 - Verificar que el receptor haya entendido. Mediante la retroalimentación (que se verá a mayor detalle en el siguiente subtema); se puede lograr esta parte del proceso, excepto cuando el objetivo sea expresar emociones.
 - Lograr el compromiso y seguimiento. Los líderes siempre deben asegurarse de que sus seguidores hagan la tarea y cumplan en tiempo y forma. En caso de que los empleados se muestren renuentes, siempre se tendrá como alternativa el uso de la persuasión que confiere la autoridad.
- b) Comunicar por escrito. El uso de estas habilidades son más importantes que nunca, ya que se han extendido con el uso de internet los correos electrónicos y en general, la tecnología de la información. Existen consejos de redacción simples que a muchos líderes les han dado buenos resultados; entre ellos: realizar un bosquejo de lo que se va a

redactar, tomando en cuenta el propósito, los hechos y el resumen de los puntos principales. Hay que escribir con brevedad y sencillez, pensando siempre que lo que se lleva cabo es un proceso comunicativo y no una forma de impresionar al receptor. Cada párrafo debe contar con un promedio de cinco oraciones; cada oración debe promediar 15 palabras. Es recomendable escribir usando voz activa (recomiendo que...) y no la voz pasiva (es recomendable que...). Por último, se debe corregir el escrito cuantas veces sea necesario y revisarlo con la herramienta correctora de ortografía y gramática de la computadora (Martinez, 2003).

- c) Recibir los mensajes. Los líderes deben escuchar, tener paciencia, prestar atención a los demás y evitar distracciones. Es importante que no dejen que la mente divague en asuntos personales. Tampoco deben que precipitarse en conclusiones desde el comienzo de la conversación. Deben observar los mensajes no verbales, tomar nota en caso de ser necesario y preguntar si se trata de un tema difícil. El contacto visual y las expresiones faciales son útiles para hacer entender a la otra persona que se ha escuchado correctamente la información. (Silva *et al.*, 2008).

g. Reglas para la retroalimentación

La retroalimentación es el proceso de verificar los mensajes y determinar si se están cumpliendo los objetivos (*Ibidem*, 2002).

En términos generales, es la respuesta al mensaje enviado por el emisor. Si esta respuesta se realiza con

sensibilidad, ayudará a la otra persona a desarrollar una definición más exacta de sí misma y puede incrementar la apertura en una relación. Existen tres habilidades para una retroalimentación de este tipo: elogiar, describir el comportamiento y criticar constructivamente (Silva *et al.*, 2008).

La retroalimentación es parte importante de la comunicación de liderazgo: el simple hecho de parafrasear, preguntar o comentar es indicativo de que el proceso se está llevando a cabo, pues de esta de esa forma se verifica si el mensaje fue recibido correctamente. El parafraseo correcto se da cuando el receptor expresa el mensaje con sus propias palabras. Esta técnica y desarrollar preguntas, ayuda a comprobar la fidelidad y comprensión del mensaje.

Todo empresario también puede ser medido en su desempeño mediante objetivos, por lo que, por medio del líder, la retroalimentación cumple un papel importante durante la supervisión de los alcances. A la retroalimentación, también se le conoce como crítica. De acuerdo con algunos de los rasgos de personalidad de cada líder, dependerá si éste acepta o no la crítica que se le haga. Se ha comprobado que quienes se resisten a la retroalimentación, son las personas que más la necesitan y que aquellas que son más inseguras la minimizan al punto que no la toman en cuenta; sobre todo si se trata de sus debilidades. Si se desea mejorar el desempeño, hay que escuchar todo tipo de críticas, no ponerse a la defensiva; de esta manera se estarán abriendo las oportunidades para una carrera exitosa. La retroalimentación siempre será un medio para mejorar (Federico *et al.*, 2007).

Toda persona que transmite una información siempre supone que existe un entendimiento entre ambas partes. La gente no acostumbra preguntar y la oportunidad de poner en práctica la retroalimentación se pierde. Las razones por la que la gente no cuestiona son: la ignorancia, el hecho de que los demás piensen que realmente si son ignorantes, no les gusta poner en evidencia al emisor (Federico *et al.*, 2007).

Según Luis (2007), existen cuatro directrices que son muy útiles para obtener retroalimentación:

- 1) Mantenerse abierto a la retroalimentación. Todo líder debe responder con claridad y tener paciencia; si lo observan irritado no volverán a cuestionarle.
- 2) Estar consciente de la comunicación no verbal. Los líderes tratan con mucha gente todos los días, por lo que al mismo tiempo que están informando, deben observar los rostros y gestos que los demás muestran en ese momento. Como ejemplo puede darse el caso de una persona que se muestre confundida, mientras el jefe le explica cómo hacer una actividad. En tal situación, hay que aclarar las cosas antes de continuar.
- 3) Hacer preguntas. Para que un administrador no tenga que modificar los datos o volver a repetir la información, es necesario que haga preguntas, de este modo se cerciorará de que su mensaje fue recibido correctamente. Ejemplos este tipo de preguntas serían: “y usted, ¿qué opina de lo que se dijo?”, “si usted estuviera en mi lugar ¿cómo explicaría el procedimiento?” No hay que limitarse a “¿tiene alguna duda?”
- 4) Recurrir a la paráfrasis. En este caso, habrá que solicitar al receptor que explique con sus propias palabras, el mensaje

que acaba de recibir, pero se debe hacer de manera adecuada. Por ejemplo: “Ahora dime lo que harás, para saber si estamos de acuerdo”, “¿Podrías decirme qué harás para estar seguro de que lo expliqué con claridad?”. De esta manera se libera al receptor de la responsabilidad de comprender la información y se le apoya a mejorar su actitud hacia el emisor. Si las estrategias de comunicación se plantean de esta forma, se está demostrando interés por el trabajador. Nunca deben utilizarse, expresiones similares a “repite lo que acabo de decir, para saber que no cometerás errores”.

h. Comunicar para resolver problemas

En la vida laboral y organizacional, los conflictos siempre están presentes y se pueden definir como el conjunto de diferencias u obstáculos que se pueden dar entre dos o más personas. La labor del líder puede tener varias opciones, pero sobre todo, debe usar la comunicación para resolverlos (Huber, 1999).

Para Dubrin (2003) el manejo de los conflictos es una de las cualidades de un buen líder empresarial y su éxito dependerá de las capacidades que tiene para resolverlos. Es posible que el líder empresarial adopte cualquiera de los siguientes estilos:

- 1) Evasivo. Quien recurre a este estilo es alguien que trata de estudiar el conflicto de manera pasiva en lugar de buscar una solución al problema presentado. Cuando se huye de un conflicto, se manifiesta una postura no cooperativa y el problema puede llegar a ser mucho más grande, hasta que ambas partes pierden. La ventaja de este estilo es que se

mantienen las relaciones y su desventaja radica en que el conflicto nunca se resuelve. Los líderes recurren a este estilo cuando es un problema sin importancia, cuando la búsqueda de una solución sería dañina para otra relación de mayor importancia y si ambas partes están expresando muchas emociones que podrían llegar a la agresión física.

2) Complaciente. Los administradores que recurren a este estilo sólo tratan de resolver los retos cediendo hacia la otra parte. Dicho estilo, es cooperativo pero no asertivo. De esta forma una parte gana y la otra pierde. La ventaja de este modo de actuar es que se mantienen las buenas relaciones y su punto en contra es que la persona complaciente puede tener en mente una mejor solución que no da a conocer. Con el tiempo puede ocurrir que una persona se aproveche de la otra constantemente. A este estilo se debe recurrir cuando el asunto en discusión no sea importante para una de las partes; cuando a un individuo le guste ser seguidor y se disponga de poco tiempo para solucionar el problema. Lo más importante es mantener las relaciones cordiales (Dubrin, 2003).

3) Impositivo. Éste es un estilo agresivo para resolver las diferencias en las organizaciones. Quienes lo utilizan son capaces de cualquier cosa con tal de obtener beneficios personales, incluso a costa de las necesidades de los demás. Pueden hacer uso de su autoridad a través de la amenaza e intimidación. Con esta situación se genera que una persona pierda y la otra gane. La principal ventaja consiste en que se toman mejores decisiones, en lugar de llegar a negociaciones; su contra radica en que con el tiempo producen hostilidades y resentimiento, por lo que las relaciones

humanas se deterioran. Puede utilizarse este estilo en problemas importantes, cuando hay poco compromiso de la gente para llegar a un propósito o cuando no sea fundamental mantener las relaciones y el problema sea urgente.

- 4) **Negociador.** Se considera a éste un estilo de alto compromiso, ambas partes llegan a conclusiones comunes que pueden beneficiar por igual. Cuando se utiliza este modo, existe asertividad y cooperación, se genera una situación de ganar-ganar. La ventaja es que el conflicto se resuelve con rapidez, se conservan las relaciones de trabajo; el inconveniente es que en ocasiones el resultado puede ser contraproducente por no haber tomado mejores decisiones. El abuso de este estilo puede hacer que los empleados y colaboradores pidan el doble de lo que siempre solicitan. Conviene utilizarlo cuando hay situaciones difíciles; ambas partes tienen el mismo poder y el tiempo apremia. La solución es temporal

- 5) **Colaborador.** Se denomina estilo de solución de problemas y en este caso se busca resolverlos de manera asertiva para que ambas partes salgan ganando. El colaborador siempre está dispuesto a cambiar, si al hacerlo encuentra soluciones más adecuadas. Esta cooperación va acompañada de una excelente comunicación abierta y sincera. La ventaja que este estilo ofrece es que mediante el comportamiento adecuado se encuentra la solución correcta al conflicto; la desventaja es que se necesitan mayores habilidades y esfuerzos para proporcionar más beneficios al individuo, al grupo y las organizaciones. Esta modalidad puede utilizarse cuando hay un problema importante, pero que necesita una respuesta óptima; también es apropiado si la gente antepone sus

intereses a los de a generalidad, se dispone de tiempo, se quieren mantener las relaciones y lo que se intenta resolver es un conflicto entre colegas.

- 6) De todos estos estilos, el más difícil de utilizar es el colaborador, pero depende mucho de las habilidades del líder de grupo de trabajo para llegar a una solución adecuada y una selección de la situación o problema.

Los buenos líderes siempre utilizan sus habilidades de comunicación para buscar la solución adecuada al conflicto que se esté presentando en las organizaciones; generalmente procuran mantener el trato cordial y amable entre las personas, lo que constituye un gran reto. Uno de los atributos importantes de todo líder es su capacidad de mediador entre dos partes que tienen un problema: generalmente es cuando se requiere de su intervención, él tiene que entrevistarse con las dos personas o grupos por separado, hasta constituir una junta. Posteriormente, el líder tiene que actuar como un juez evitando que se violen las políticas empresariales y haciendo que ambas posiciones se manifiesten. Su función también incluye proponer las alternativas de solución, estableciendo acuerdos incluso por escrito y dar seguimiento a la situación. De este modo se resume el verdadero papel del líder en las soluciones de los conflictos y se sintetiza el modo en que utiliza la comunicación como herramienta de cambio (Garzón, 2005).

i. Barreras de la comunicación

Según Kreither y Kinicki (1997) afirman que existen 4 barreras que dificultan la comunicación eficaz.

1. Barreras del proceso

Son las barreras de cada uno de los elementos del proceso de comunicación, tal como emisor, codificación mensaje, medio, decodificación, receptor y feedback.

2. Barreras personales

Existen dos características del personal que provoca interferencia en la comunicación: La costumbre de evaluar o juzgar al mensaje del emisor y no escuchar con entendimiento.

3. Barreras físicas

La distancia que separa a los empleados de la gerencia, de sus compañeros de trabajo o de la propia organización.

4. Barreras semánticas

Este tipo de barrera se refiere a que no se selecciona la palabra adecuada para comunicarse, lo que provoca que el mensaje no se transmita porque no se conocen las palabras del mensaje.

Davis y Newstrom (1999) nos proporcionan una serie de sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la organización. Las cuales son:

- a. Utilizar la retroalimentación
- b. Utilizar el lenguaje más sencillo
- c. Escuchar de manera activa
- d. Limitar las emociones
- e. Utilizar señales no verbales

j. Actitudes

Existe actitud empresarial y actitud del trabajador. La primera influye en la segunda y ambas influyen en el clima laboral. Lo fundamental es que estén directamente relacionadas con los valores y políticas de la organización. Es importante que la actitud sea siempre positiva, lo que implica que el trabajador utilice su tiempo, conocimiento y dirija su esfuerzo al logro de objetivos coincidentes con la empresa y en busca de la satisfacción de sus necesidades superiores. (Garzón, 2005).

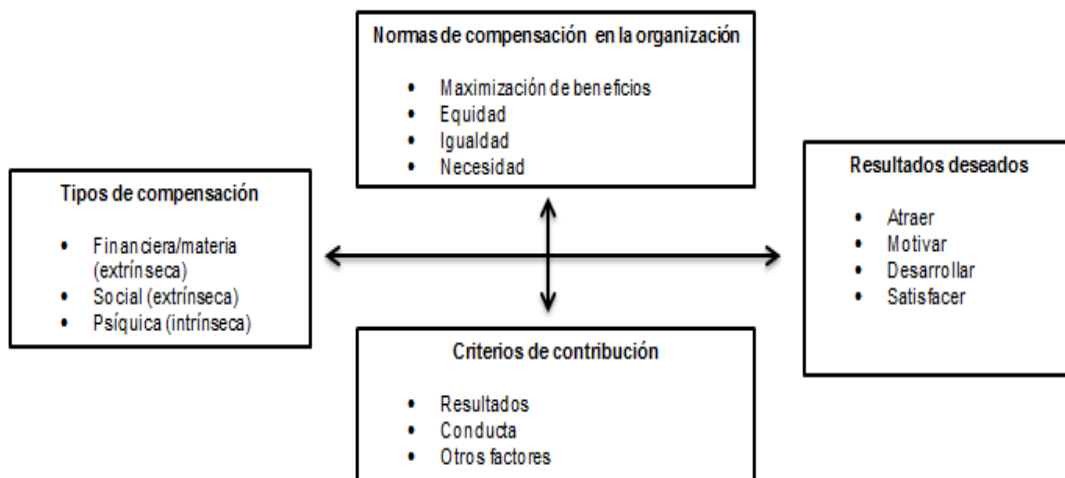
k. Motivación del empleado

Una vez que la persona tiene satisfechas las necesidades básicas y de seguridad, tiene otras necesidades específicas que satisfacer en el ámbito personal y en su entorno laboral. La motivación del personal es un verdadero arte que se pone en práctica por medio de las habilidades de los líderes y las políticas empresariales. Por tanto, cada empresa debe analizar los factores que inciden en la motivación de su personal adecuado a su entorno, así como los elementos de la organización que permiten satisfacerlos, de manera que los directivos y las diferentes escalas de mando puedan actuar para ejercer un liderazgo eficaz. Hablar de ambiente laboral y de motivación es comentar dos factores que están íntimamente relacionados. Algunos factores motivadores son: Reconocimiento, liderazgo, confianza, desarrollo personal, sentido de pertenencia, comunicación, seguridad, clima laboral, entre muchos otros (Cole, 2005).

I. Recompensas

Las recompensas dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. Kreither y Kinicki (1997) proponen un modelo general de sistema de compensación en la organización, donde se analiza los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la empresa.

Figura 01. Modelo general de sistema de compensación en la organización



Fuente: Kreither y Kinicki (1997)

2.2.2.3 Capacitación estratégica de los recursos humanos

a. Decisiones estratégicas

Otro de los elementos importantes de la dirección y que va ligado estrechamente al liderazgo, es precisamente la toma de decisiones; la cual puede interpretarse como elección correcta entre varias alternativas (Arthur, 2007).

La decisión implica una forma para lograr una finalidad concreta y deseada, de acuerdo con lo que en términos más administrativos se conoce como planeación (Christopher, 2008).

Según Stephen (2009) existen dos tipos de decisiones:

- Programadas o estructuradas. Básicamente son las de rutina y se repiten constantemente. Un ejemplo es el buzón de quejas y sugerencias en cualquier negocio. El seguimiento de esta comunicación entre el cliente y la empresa suele ser de la misma forma todo el tiempo.
- No programadas o no estructuradas. Se enfocan más a situaciones que no son de rutina, que sean novedosas o verdaderamente complejas. En este caso no existe un procedimiento concreto para resolver ciertos problemas cuya solución se desconozca casi en su totalidad. Por ejemplo, en las teleconferencias que en ocasiones llevan a cabo algunos directivos con sus colaboradores más cercanos para reducir ciertos costos de operación, puede suceder que en el momento de la transmisión, exista una falla en el sistema y que atrase la junta o asamblea.

Según Stephen (2009) para tomar decisiones, se tiene que seguir cierto proceso o procedimiento racional, que a continuación se detalla:

- a) Identificar y definir el problema. La toma de una decisión implica que hay un problema, y en ocasiones lo más difícil es, precisamente, el análisis y comprensión del mismo. Muchas veces no se realiza un diagnóstico correcto del problema, lo que puede dar como resultado que éste se confunda con un síntoma. Puede ser que una organización afirme que su problema es la caída de las ventas, cuando se trata de una consecuencia ocasionada por la baja moral del recurso humano. Es ahí, en esa área, donde se tiene que definir el inconveniente.

- b) Establecer prioridades. Se trata de ordenar los problemas a resolver de acuerdo con los criterios que se tengan para ello. En caso de tener situaciones muy complejas, hay que resolverlas inmediatamente, porque entre más difíciles, mayores serán las consecuencias para la empresa.
- c) Considerar causas. Encontrar las causas del problema, ayuda a definirlo mejor. Las organizaciones tienen grandes retos respecto a esta cuestión, ya que entre más grande sea, es más difícil determinar las causas. Como ejemplo, puede suceder que en un banco mucha gente retire su dinero y cuando el gerente les pregunte a los clientes sobre el motivo, ellos le contesten que los cajeros o ejecutivos no son muy amables. Encontrar iniciativas similares, ayuda a resolver la situación.
- d) Desarrollar las posibles soluciones. Éste es el paso previo a la toma de decisiones y es muy importante llevarlo a cabo. Durante este paso deben redactarse, a manera de listado, las posibles alternativas de solución.
- e) Evaluar las soluciones. Se puede llevar a cabo de manera cuantitativa o cualitativa; es decir; se pueden ponderar cada una de las soluciones o simplemente analizar ventajas y desventajas.
- f) Seleccionar. Es el momento de la elección. Si se toma en cuenta lo calificado en la etapa anterior, es importante recordar que cualquier decisión es un medio para llegar a un fin, por lo que la selección de una sola alternativa no debe realizarse aisladamente, sino ser un proceso dinámico para no cometer errores.

Como punto final a este procedimiento, se debe implementar la solución tomada y darle un seguimiento forzoso que garantice los resultados positivos.

Este proceso decisorio, al cual se enfrentan los líderes contemporáneos, es aplicado de manera constante durante un largo periodo, para garantizar el éxito en la gestión, en lo que se denomina planeación estratégica.

2.2.9 Capacidades organizativas

2.2.3.1 Automatización de procesos industriales

Groover (2000), automatizar un proceso es conseguir que, aplicando el mecanismo de feedback, funcione sin intervención humana. Como veremos, esta idea resulta muy clara en el caso del control de procesos continuos, pero también se ve que funciona en el caso de otros tipos de control, como es el caso de los procesos movidos por eventos.

Con frecuencia la creatividad organizacional es el resultado de un trabajo en equipo para enfrentar una situación” (Harrington., 2000), por esto en los últimos tiempos se ha reconocido en las organizaciones la importancia del trabajo en equipo, conformado por personas con diferentes perspectivas y estilos de pensamiento creativo, para lograr mejores rendimientos y mayor integración de esfuerzos; la creatividad entonces, también se puede desarrollar en grupos de trabajo, en grupos de personas, lo que conduce a una satisfacción personal y al desarrollo óptimo de los individuos como seres únicos y especiales (Harvard Bussiness Review. 1998)

2.2.3.2 Técnicas de control

Las siguientes técnicas de control son:

- **Técnicas analógicas**

Es el método más antiguo de los dos y dio lugar a las técnicas de control clásicas. El proceso

analógico de señales puede ser mecánico, neumático, hidráulico, eléctrico, electrónico y óptico. En el regulador de Watt es de tipo mecánico. El componente fundamental que permitió el desarrollo del control analógico fue el amplificador electrónico, inventado en la década de los 50 (Lockyer, 1988).

- **Técnicas digitales**

La aparición primero del ordenador y posteriormente de los microprocesadores y micro controladores y del ordenador personal, así como el desarrollo de las comunicaciones, del software y de otros campos afines, han hecho que las técnicas de control se hayan sofisticado y extendido (Lockyer, 1988).

2.2.3.3 Ventajas e inconvenientes de la automatización

Según Hans (2001) indica que la automatización tiene sus ventajas e inconvenientes. Entre las primeras podemos citar:

- Permite aumentar la producción y adaptarla a la demanda.
- Disminuye el coste del producto.
- Consigue mejorar la calidad del producto y mantenerla constante.
- Mejora la gestión de la empresa.
- Disminuye de la mano de obra necesaria.
- Hace más flexible el uso de la herramienta.

Algunos inconvenientes son:

- Incremento del paro en la sociedad.
- Incremento de la energía consumida por producto.
- Repercusión de la inversión en el coste del producto.
- Exigencia de mayor nivel de conocimientos de los operarios.

2.2.3.4 Innovación

Masaceñas (1999) innovación es la “introducción en el mercado, con éxito, de un nuevo producto o servicio”.

Kinnear (2003) una innovación es un producto, servicio, proceso o método nuevo o mejorado. Una innovación es una invención exitosa desde el punto de vista comercial.

2.2.3.5 Fases de la innovación

Barba (1993) el proceso innovativo tiene dos etapas primordiales, que permiten llegar al final de la tarea. Estas fases son:

Fase creativa

Es donde se genera y se gesta la idea. Tiene como soporte el proceso creativo que se explicó anteriormente.

Fase ejecutiva

Es la encargada de hacer realidad esa idea que se obtuvo en la primera fase. Ambas fases son fundamentales para poder obtener una verdadera innovación. Si se tiene un excelente desempeño en la fase creativa, pero un desarrollo mediocre en la fase ejecutiva, se corre el riesgo de obtener una excelente invención; pero no tener una innovación. Lo mismo sucede si se

hace lo contrario, es decir, si se desarrolla muy bien una idea mal concebida en la fase creativa.

Las ideas deben juzgarse, no sólo por lo novedosas que sean, sino también por la utilización práctica que tengan. Cuando se busca obtener una empresa creativa, no se pueden centrar los esfuerzos sólo en las ideas, se debe promover también la implementación de esas ideas. Solamente así se puede llegar a tener una empresa innovadora y líder dentro de su industria. De esta forma pues, la innovación es una importante y no despreciable ventaja competitiva, que debe ser fomentada por las empresas si quieren permanecer en mercados como los que existen hoy en día.

2.2.3.6 Estrategias innovadoras

Fernández (1996) es posible clasificar las empresas de acuerdo con el tipo de estrategia innovadora que éstas utilizan. Hay pues, tres tipos diferentes de estrategias innovadoras a seguir por una empresa:

- **Valor agregado de la innovación:** es el aporte que la empresa hace en términos de creación y tiene mucho que ver con las partes del proceso de innovación que ella realiza; así, si la empresa concibe la idea nueva, la diseña y la pone en práctica, tendremos un valor agregado de innovación máximo.
- **Enlaces con actores del entorno:** mide la capacidad de la empresa de aprovechar el esfuerzo innovador externo en beneficio propio.
- **Rapidez de introducción:** se refiere a la velocidad con que la empresa introduce sus innovaciones al mercado.

2.2.3.7 Obstáculos para la innovación

Drucker (1998) a pesar de la conciencia que se ha despertado alrededor de la innovación como una fuente de ventajas competitivas para las empresas, existen obstáculos para la construcción de una cultura innovadora dentro de las organizaciones, así como también para la creatividad. El primero de estos obstáculos, es la falta de un sentimiento de urgencia frente a la innovación. Lo podríamos llamar un exceso de seguridad al interior de la organización. La causa de esta sobre seguridad es en buena parte debida a las bondades de la comodidad. ¿Por qué cambiar la forma en la cual se hacen las cosas, si hasta ahora han funcionado? Lo único constante es el cambio, entonces, ¿Por qué hay tanta resistencia a él? El problema de tener un buen desempeño en un negocio es precisamente, el exceso de seguridad que ello proporciona. El costo de oportunidad se deja a un lado con la excusa de la seguridad. Un cambio en estas condiciones implica aprender a hacer las cosas de una nueva manera, aprender a vender un producto diferente, buscar nuevos mercados para un producto nuevo, etc. Por estas razones, en muchas oportunidades, la seguridad se convierte en un obstáculo para la innovación. "Se le asegura el pan a alguien y éste se duerme".

El segundo obstáculo proviene de los clientes. No siempre es fácil lograr que los clientes cambien su forma de pensar para comprar un producto nuevo. ¿Cómo puede una empresa innovadora hacer que sus clientes se vuelvan igualmente innovadores y acepten sus nuevos productos?. Sin la aceptación de los clientes, es imposible lograr una innovación sostenible. Las empresas con clientes muy conservadores, deben tenerlo presente para poder trabajar en ello desde el comienzo del lanzamiento de su nuevo producto, de otra forma, la falta de

aceptación acabará con su innovación. El último obstáculo es exógeno a la organización, ya que son las reglamentaciones legales, administrativas, etc. que son impuestas desde fuera y en las cuales las empresas, a no ser que tengan un gran poder, no tienen manera de inferir. Sin embargo, una legislación nueva, una norma nueva, etc. son también oportunidades de experimentar en nuevos negocios o en nuevos mercados; de esta forma, lo que es un obstáculo para la innovación, es también a su vez un estímulo para utilizarla de una manera que beneficie a la empresa. En algunas oportunidades, las normas impiden hacer un desarrollo que puede convertirse en una gran innovación; sin embargo, en otras oportunidades, es posible que una innovación genere un cambio positivo en la legislación.

2.2.3.8 Sistema de innovación

En el caso de la innovación, la visión de sistema es doblemente importante. En primer lugar, porque la dirección eficaz y eficiente de la innovación (al igual que en calidad) exige que se identifiquen, comprendan y gestionen como sistema las áreas críticas para innovar. En segundo lugar, porque un liderazgo creativo requiere, entre otras competencias, la capacidad de tener un pensamiento global e integrador (Plsek, 1997).

Las posibilidades de crear se reducen cuando nuestra visión de las cosas es limitada. Una dirección integral de la innovación debe conjugar los siguientes seis elementos y las relaciones que existen entre ellos: liderazgo, estrategia, dirección de personas y de la organización, gestión de activos clave de la empresa, proceso de innovación de nuevos productos y servicios, resultado y aprendizaje (Plsek, 1997).

Según Chan Kim y Mauborgne (1999), el líder tiene un papel clave como promotor de una empresa con una organización innovadora en la que se fomenten estas actitudes en el personal. Nos centraremos en las competencias, actitudes y conocimientos requeridos por los directivos al liderar un programa de avance hacia la innovación.

- La base de las ideas creativas nace en el conocimiento. Para favorecer la generación de nuevas ideas, es preciso ampliar el campo de conocimientos de los directivos y de sus equipos fuera de su ámbito de responsabilidad.
- Para innovar, es fundamental que los directivos y sus colaboradores posean la capacidad de adaptarse a los cambios. De no ser así, el temor a lo desconocido les reconducirá a las áreas de seguridad, de lo convencional.
- Los directivos han de ser flexibles para tomar lo mejor de diversas perspectivas. Si un directivo piensa que sus conocimientos son siempre los correctos, nunca sentirá la necesidad de hacer algo distinto. A su vez, la flexibilidad requiere cierta fortaleza emocional para sentirse cómodo en la ambigüedad.
- Tolerar el propio fracaso es necesario para que uno genere ideas nuevas. Tolerar el fracaso (bien intencionado) de los demás es necesario para que la gente no tema equivocarse y no se autocensure al generar nuevas ideas. Algo que no resulta fácil en una “cultura pro éxito” como la nuestra. Las empresas innovadoras valoran la iniciativa, y por ello se analiza el efecto que tiene en el resto de la empresa la evaluación de iniciativas fallidas.
- Generar, valorar, nutrir y apoyar la aplicación de ideas creativas requiere curiosidad, ansias de cambio, iniciativa y

persistencia. El directivo innovador desarrolla competencias asociadas con la capacidad de pensar de forma original, lo que le permite hacer conexiones que otros no hacen. Asimismo, es necesario que posea la capacidad de conceptualizar, de visualizar, para pensar de forma sintética, imaginativa e integral.

2.2.3.9 Innovación en el proceso de producción

La innovación en procesos de producción es un aspecto clave para llevar a la práctica un nuevo concepto. Las organizaciones innovadoras no limitan el concepto a las posibilidades que ofrecen los procesos vigentes, sino que van más allá, redefiniéndolos (Amabile, 1996).

2.2.3.10 Innovación en el proceso de comercialización

Cambios en los procesos de comercialización suelen ser un revulsivo en sectores tradicionales, aportando ventajas competitivas y un grado de diferenciación a las empresas que los promueven. Nuevas formas de comercialización son una vía para aumentar el valor de los productos y hacer más innovadoras a nuestras empresas (Amabile, 1996).

Al igual que en el caso de innovación en procesos, las empresas deben establecer mecanismos para conocer y modificar las mejores prácticas en gestión de procesos comerciales de los competidores clave y de sectores afines. Esta información permite revisar periódicamente la vigencia de cualquier aspecto del proceso de comercialización. Algunas empresas han conseguido diferenciar su oferta a través de la aplicación de tecnologías de la información y comunicación a sus procesos de comercialización (Jonash y Sommerlatte 1999).

2.2.10 Capacidades comerciales y sociales

2.2.4.1 Gestión de reclamaciones de los clientes

Morrisey (2000), la atención de reclamos es responsable por:

- Procurar un mejor relacionamiento con los clientes y velar por sus intereses asegurando la atención y respuesta de los reclamos, quejas y sugerencias presentados.
- Implementar, monitorear y controlar la gestión de reclamos, quejas y sugerencias.
- Promover la toma de conciencia sobre el proceso de gestión de reclamos, quejas y sugerencias.
- Mantener el sistema de registro de reclamos, quejas y sugerencias de manera eficaz y eficiente incluyendo:
 - Control de los requisitos tecnológicos
 - Formación apropiada de los funcionarios
 - Control y monitoreo de los incidentes: registro y cumplimiento de los tiempos límites, documentación y resoluciones.
 - Control de las acciones que se deben tomar para corregir un problema, prevenir su ocurrencia en el futuro y asegurar que el suceso se registra.
- Controlar que la información sobre la gestión de reclamos, quejas y sugerencias sea de fácil acceso
- Coordinar y dirigir a los responsables de los sectores involucrados en la resolución de los problemas y oportunidades de mejora.
- Agilizar los procesos de resolución para que las soluciones se implementen eficaz y eficientemente.
- Informar a los usuarios sobre acciones y decisiones sobre la gestión de reclamos, quejas y sugerencias.

- Informar a la Gerencia General sobre la gestión de reclamos, quejas y sugerencias con recomendaciones para la mejora.
- Suministrar estadísticas para la toma de decisiones en procura de una mejora continua de los distintos servicios del Banco.
- Utilizar la información para encontrar las causas raíz y desarrollar el compromiso y los procedimientos para eliminarlas.

2.2.4.2 Alianzas con proveedores

Es necesario considerar a los proveedores como sus “aliados estratégicos” y al estrechar su relación, se les da a conocer con anticipación el plan de requisiciones para que ellos se encarguen de ejecutarlo de acuerdo con las condiciones establecidas de calidad, costo, plazo y servicio postventa; por lo que su participación será activa y por lo tanto; las partes obtendrán beneficios mutuos; a partir de la premisa “GANAR – GANAR”; pero para llegar a la situación comentada; es necesario generar “confianza”; ya que de esta manera, la cadena de suministro resulta fortalecida, lo que se traduce en costos bajos y por ende una mejora en competitividad, vía reducción de costos (Porter, 2002).

2.2.11 Tendencias del pasado

2.2.5.1 Planificación estratégica

La planeación estratégica es aquel plan que se desarrolla para implantarse a largo plazo; entre sus características primordiales destacan: el tiempo, el establecimiento de una visión, análisis interno y externo, así como el desarrollo de estrategias para lograr un resultado o tomar una decisión importante que conlleve al crecimiento o

expansión del negocio (John, 2001).

Según Stephen (2009) los grandes líderes de las empresas más innovadoras han instrumentado este tipo de planes, tomando las decisiones correctas y eligiendo las estrategias más convenientes para el futuro de la organización que dirigen. Algunos ejemplos son: Henry Ford (responsable de la expansión de la industria automotriz), Lorenzo Servitje (impulsor de la industria panificadora más rentable de México); así como Benjamín Salinas Westrup (iniciador de una de mueblerías exitosas). Todos ellos visionarios, con grandes ideas innovadoras y pensando siempre en el crecimiento de su empresa y la trascendencia de generación en generación.

El proceso de planeación estratégica comienza con el establecimiento de la misión, objetivos y metas; se lleva a cabo un análisis del entorno (interno y externo de la organización). Se obtiene así el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Posteriormente se formulan las estrategias que se implantarán en la organización y serán objeto de evaluación. Siguiendo estos procedimientos los líderes casi siempre toman la decisión correcta (Huber, 1999).

2.2.5.2 Sinergia

La sinergia, se define como la acción de dos o más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales (Silvia, 2009).

Es la estrategia empresarial que se beneficia de la suma de dos o más factores o productos para ser más completa y eficaz (Silvia, 2009).

Cuando dos productos distintos comparten una misma forma de distribuir, se produce sinergia de ventas. Un ejemplo de sinergia de inversión es una planta industrial en la que se elaboran diversos productos. Asimismo, si existe un mismo cuerpo de directivos para varios negocios, se registra lo que se denomina sinergia de dirección. Por último, también se puede dar la sinergia de operaciones, orientada a compras de materias primas en gran volumen, porque ya se tiene la capacidad para compartir procesos. Mención especial, requieren las fusiones de empresas, pues son el mejor ejemplo de sinergia empresarial, derivada de tomas de decisiones que obedecen a una planeación estratégica (Silvia, 2009).

2.2.5.3 Posicionamiento sectorial

Las empresas consideran que el mercado está integrado por pequeños grupos o segmentos, que son más homogéneos que el mercado local. La estrategia de posicionamiento se desarrolla con un segmento específico en mente, pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apelar a todo el mercado (Fisher, 2004).

Cada día nacen nuevos productos, nuevas alternativas y otros mueren. Por lo tanto, la batalla en la mente de los consumidores, no se detiene. El secreto está en tomar la iniciativa antes que la competencia haya tenido la oportunidad de establecerse, y sustentarse en dos principios fundamentales: una posición exclusiva y un amplio atractivo (Fisher, 2004).

2.2.5.4 Posicionamiento con relación a la competencia

Razones importantes para posicionarse haciendo referencia a la competencia:

- Resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos.
- A veces no es tan importante cuán importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad (Kotler, 2001).

Kotler (2001) menciona las fórmulas para posicionarse frente a la competencia:

1. Posicionarse de primero

- A la hora de posicionarse en la mente del consumidor, el que lo hace primero, obtiene el doble de la participación de mercado que el segundo y cuadruplica al tercero.
- Una vez que la mayoría ha asociado una marca con un servicio concreto, la competencia lo tendrá muy difícil para modificar esa idea.
- Sin embargo, no porque una marca sea el líder de una determinada categoría, significa que serán también líderes en otra categoría.

2. Posicionarse de número 2

Otras empresas han encontrado que posicionarse como los N° 2, puede ser una ventaja competitiva.

3. Reposicionamiento

Es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en

día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento.

2.2.12 Expectativas del futuro

2.2.6.1 Matriz de evaluación de los factores internos (FODA)

David (1997), Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de MEFI. El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.

3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

2.2.6.2 Identificar el área de mejora

Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas (Rodríguez, 2000).

2.2.6.3 Seleccionar las acciones de mejora

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etcétera) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados (Morrisey, 2000).

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Análisis de ventas: Estudio de las cifras con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de

mercadeo.

Automatización: Es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos.

Autocrático: El que gobierna por sí mismo.

Alianza estratégica: Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios a mediano y largo plazo.

Base de datos: Cualquier forma de registrar información y que puede ser almacenada y procesada. Se hace usualmente con un computador.

Capital intelectual: Conocimiento intelectual de una organización, información intangible que posee y puede producir valor. Se divide en tres grupos: Capital Humano, Capital Organizacional, y Capital Relacional.

Calidad: Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Capital financiero: Es toda suma de dinero, que no ha sido consumido por su propietario, sino que ha sido ahorrada y trasladada a un mercado

financiero con el fin de obtener una renta al capital.

Capital humano: Capacidades, talentos, aptitudes, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la organización aporta a esta.

Capacitación: Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Control: Se refiere al sistema u oficina que se encarga de verificar que ocurra lo que debería ocurrir. Examen u observación cuidadosa que sirve para hacer una comprobación.

Capital organizacional: Elementos de tipo organizativo interno con los cuales la organización utiliza para desempeñar sus funciones.

Dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

Directivo: Se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas de una empresa.

Estrategia: Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto.

Estratégico: De importancia decisiva para el desarrollo de algo. Etiqueta de código de barras. Identificador impreso con barras que puede leer un dispositivo digital.

Franquicia: Una relación contractual entre fabricante, mayorista u

organización de servicios (el franquiciador) y empresarios independientes (el franquiciado) que adquiere los derechos para operar una o más unidades en el sistema de franquicias.

Inteligencia emocional: Nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Negociador: Se aplica a la persona que negocia o trata un asunto para llegar a un acuerdo o solución.

Plan: Intención, proyecto. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Planeamiento: Acción y efecto de trazar un plan.

Proveedores: Puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

Planificación: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo

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

Retroalimentación: Método donde se revisan continuamente los elementos del proceso y sus resultados para realizar las modificaciones necesarias.

Supervisar: Inspeccionar quien tiene autoridad para ello el trabajo realizado por otras personas, para comprobar que está bien hecho.

2.4. BASES EPISTÉMICOS

Varios teóricos de la ciencia han recreado conceptualizaciones sobre liderazgo organizacional o empresarial y gestión empresarial como alternativas para el aumento productivo de las empresas tanto para el ámbito nacional e internacional; en la cual Adam Smith en el año 1776, en su libro la Riqueza de las Naciones argumentó por primera vez sobre las ventajas de la división del trabajo en tareas especializadas y repetidas para elevar la producción, elementos que consideramos importantes en su momento y en su contexto.

Otro acontecimiento importante en esa época fue la Revolución Industrial a partir de año 1760, donde surgió la necesidad de teorías formales que ayudaran a los gerentes a dirigir estas organizaciones que se desarrollaron como producto del proceso de industrialización.

Años más tarde, surge la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor (1856-1915) con sus aportes en cuanto a la elevación de la eficiencia de la producción a través de la división y organización del trabajo. Igualmente, se debe mencionar la influencia de Henry Fayol (1841-1925), conocido como el padre de la teoría administrativa moderna, el cual desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época donde destaca su obra "La Administración Industrial y General", publicada en Francia en 1916; Fayol formuló el proceso administrativo con sus fases conocidas : planificación, organización, dirección, coordinación y el control , así como los principios de la

administración, que se constituyen en reglas administrativas básicas que se enseñan en las escuelas técnicas y universitarias que imparten estas disciplinas. Fayol describía la práctica gerencial como distinta a la tradicionalmente atribuida a la época, que en ese momento estaba limitada únicamente a funciones relacionadas con la contabilidad, finanzas y producción.

Estas ideas son abordadas por Carlos Marx en su obra cumbre, el *Capital* (1868) en el Tomo I capítulo XI: Cooperación; capítulo XII División del trabajo y Manufactura y capítulo XIII: Maquinaria y Gran Industria; específicamente, en el capítulo de Maquinaria y Gran Industria, donde se refiere Marx a que en la manufactura, el punto de partida lo constituye la fuerza de trabajo, mientras que en la gran industria lo constituye el medio de trabajo por el desarrollo y evolución de la máquina herramienta.

En la manufactura el trabajador se sirve de la herramienta; en la gran industria, sirve a la máquina, es él quien tiene que seguir el movimiento de ésta. Asimismo se genera la subordinación técnica del obrero a la marcha uniforme del medio de trabajo y la composición peculiar del cuerpo de trabajo, integrado por individuos de uno u otro sexo y pertenecientes a diversos niveles de edad, crean una disciplina cuartelaría, que deriva o desarrolla el trabajo de supervisión, y la división de los trabajadores entre obreros manuales y capataces, entre soldados rasos de la industria y suboficiales industriales.

En la fábrica automática, la principal dificultad radicaba en la disciplina necesaria para lograr que los hombres abandonaran sus hábitos inconstantes de trabajo e identificarlos con la regularidad invariable del gran autómatas. La libreta de castigos, en manos del capataz, reemplaza al látigo del negrero. Todas estas ideas apuntan a la génesis de un liderazgo autocrático que se caracterizó por considerar en todo momento a la máquina como el elemento más importante del proceso productivo, supeditando el factor humano en todo momento a la misma.

En contraste con las corrientes de pensamiento del racionalismo tecno operativo orientado a la producción, que considera al factor humano como un recurso más de la producción, sin valorar toda su dimensión; surge a comienzos del siglo XX la corriente humanista de comportamiento organizacional, que advierte la importancia del recurso humano en el éxito de la empresa, dentro de los primeros exponentes de esta corriente destacan Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard quienes pusieron los cimientos de prácticas gerenciales orientadas al recurso humano, donde destacan los procedimientos de selección de empleados, motivación de empleados, los equipos de trabajo y las técnicas del manejo del clima organizacional.

Sin duda los aportes más importantes en este campo fueron los estudios de Hawthorne realizados en el año 1927 en la empresa Western Electric Company en Illinois, dirigidos por el profesor Elton Mayo de la Universidad de Harvard, por su contribución a los conocimientos acerca del papel de las conductas humanas en la organización, que en definitiva impulsaron el interés para el estudio del factor humano en las empresas y sentaron las bases para las teorías actuales de liderazgo, motivación y el comportamiento y formación de grupos.

Finalmente, se debe señalar el surgimiento del pensamiento de Peter Drucker (1909-2005) y sus estudios sobre las empresas como organizaciones sociales, como comunidad y órgano económico, la sociedad del conocimiento y el liderazgo, entre otros. Las diferentes teorías administrativas señaladas, su enfoque fundamental, sus aportes principales en el campo de la gerencia y el liderazgo ahora son como sus principales exponentes para el éxito de las empresas. Asimismo el liderazgo ha sido un tema de interés a través del tiempo; en realidad fue prácticamente a partir del siglo XX que los investigadores comenzaron a estudiarlo sobre bases científicas.

En el análisis realizado a estudiosos sobre temas de innovación tales como: Parker (1996), Badawy (1997), Dubring (2004), Storer (2005), Barlett (2003); Willins (2004), Horton (2005), entre otros, así como a enfoques emitidos por la fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (1997), se ha podido constatar que en el panorama internacional la epistemología referidos a la gestión por algunos autores en cierta medida evidencian distanciamiento entre la superación profesional, y práctica de la gestión, se denota dicotomía entre el desarrollo de las investigaciones referidas a la teoría de gestión y el desarrollo de las investigaciones sobre la práctica de la misma, y por tanto, la relación que debe existir entre ambas. Lo que verdaderamente entraña la labor de la formación, para encaminar su práctica y su perfeccionamiento constante es la creatividad, por cuanto, los gestores no nacen, sino se forman.

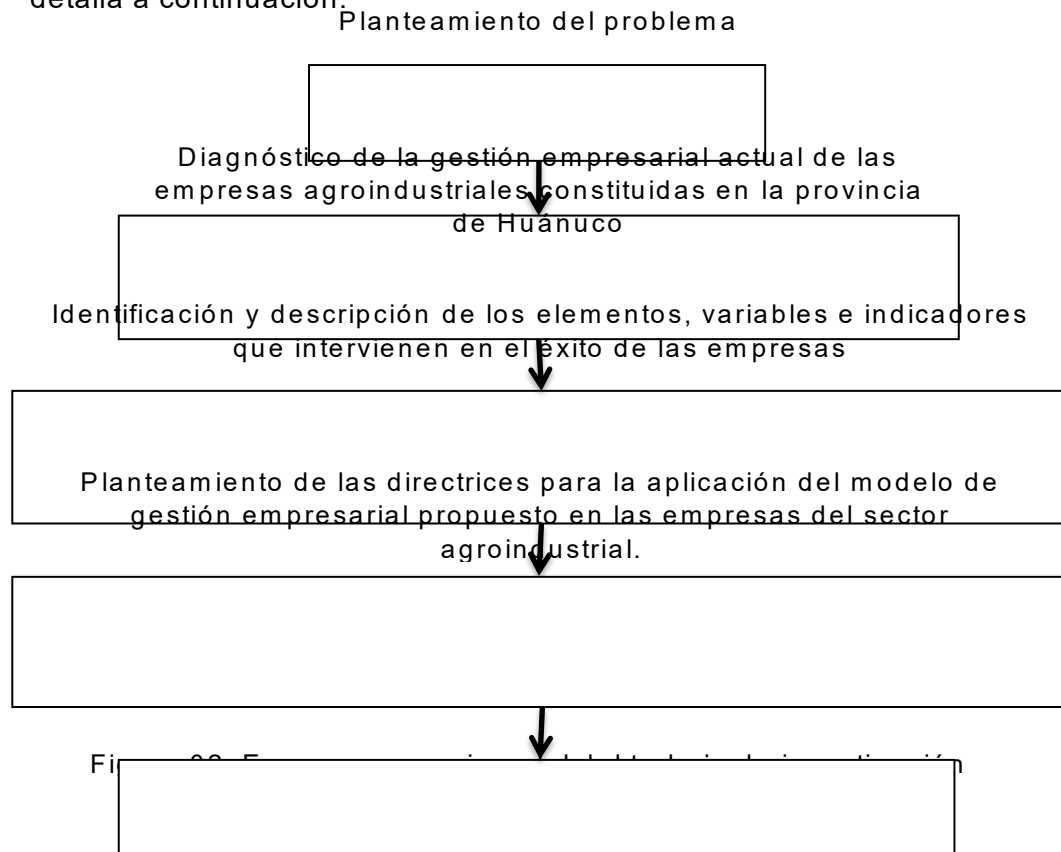
3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según su nivel de conocimiento será descriptiva y según el propósito de la investigación será aplicada.

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El esquema experimental del trabajo de investigación será como se detalla a continuación:



3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estará constituida por todas las empresas agroindustriales PyMEs de la región Huánuco legalmente constituidas; de las cuales se obtendrán las muestras mediante la siguiente fórmula:

Para una población menor de 100000.

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

Donde:

P: Probabilidad = 0.5

E: Error experimental= 5%

Z: Desviación estándar (nc = 95 %)

N: Población

n: Muestra

3.4. DEFINICIÓN OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos de recopilación de datos a utilizarse en el desarrollo de la investigación serán los siguientes:

- Para recopilar en forma cualitativa y cuantitativa las informaciones de cada empresa en estudio se realizarán encuestas mediante el uso de cuestionarios
- Para la obtención de datos de las fuentes secundarias se utilizarán fichas bibliográficas, disquetes, CDs, memorias USB, etc.
- De la misma forma mediante la observación e investigación de los fenómenos de cada tratamiento durante la fermentación y almacenamiento se obtendrán datos de las fuentes primarias importantes para el complemento de la investigación.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Encuestas:** técnica que permitirá recopilar en forma cualitativa y cuantitativa las informaciones de cada empresa en estudio.
- **Observación:** técnica que permitirá identificar casos relevantes para esta investigación.
- **Internet:** permitirá obtener información de las teorías existentes relacionadas al tema de investigación y afianzar los resultados obtenidos.
- **Estadística descriptiva:** Permitirá realizar el procesamiento de los datos así como también la presentación de los resultados mediante cuadros comparativos y gráficos.

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 01. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MESES						
	1	2	3	4	5	6	7
Recopilación de Información							
Elaboración del Proyecto de Investigación							
Desarrollo de la Investigación							
Análisis de los Resultados							
Discusión de los Resultados							
Elaboración del Informe de Tesis							
Presentación y sustentación del trabajo de investigación							

V. PRESUPUESTO

5.6 POTENCIAL HUMANO

Se contará con 02 jóvenes egresados de la escuela de ingeniería Agroindustrial que participarán en calidad de colaboradores, los mismos que tienen especial interés en el desarrollo de la presente investigación. El presupuesto previsto para este rubro se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 02. Potencial Humano

RUBRO	COSTO S/.
Colaboradores	2000.00
Investigador	3000.00
COSTO TOTAL DEL RUBRO	5000.00

5.7 RECURSOS MATERIALES

Los materiales a utilizarse en la presente investigación se detallan a continuación:

Cuadro 03. Materiales de escritorio

RUBRO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	
			UNITARIO	TOTAL
Cuaderno A4 cuadriculado de 100 hojas	Unidad	5	5	25
Lapiceros faber castell	Unidad	4	0.5	2
Lápiz A2	Unidad	6	1.5	9
Resaltador	Unidad	3	4	12
Borratex	Unidad	3	4	12
Borrador	Unidad	2	1	2
Tajador metálico	Unidad	2	2	4
Plumón para papel	Unidad	6	3.5	21
Pulmón acrílico	unidad	6	3.5	21
Papel bond A4	Millar	3	27	81
Cinta maskitein	Unidad	6	3.5	21
Cinta adhesiva	Unidad	5	3	15
Fólder A4	Unidad	12	0.5	6
Papelógrafo	Unidad	50	0.5	25
Agenda	Unidad	1	45	45
Perforador	Unidad	1	25	25
Engrampador	Unidad	1	30	30
COSTO DEL RUBRO				356

5.3 SERVICIOS DIVERSOS Y SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

Cuadro 04. Servicios diversos y sustentación de la tesis

RUBRO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO	
			UNITARIO	TOTAL
Pasajes	Unidad	250
Internet	Hora	120	1	120
Impresión del informe final	Unidad	1000	0.3	300
Tipeo del informe final	Unidad	300	0.5	150
Copias	Unidad	5000	0.1	500
Anillado	Unidad	20	5	100
Encuadernado	Unidad	5	30	150
Alquiler de retroproyector	Hora	1	75	75
Sustentación	---	---	---	750
COSTO DEL RUBRO				2395

5.4 COSTO TOTAL DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 05. Costo total de la investigación

ESPECIFICACIÓN	COSTO TOTAL DEL RUBRO
Potencial Humano	5000.00
Materiales de escritorio	356.00
Servicios diversos y sustentación	2395.00
COSTO TOTAL	7751.00

5.5 RECURSOS FINANCIEROS

El 100% del financiamiento del trabajo de investigación estará a cargo del investigador.

VI BIBLIOGRAFÍA

1. Annie Brooking. (1997). "El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio"; Ed. Paidós.
2. Alfonso Siliceo Aguilar. (1997). Líderes para el siglo XXI, México, McGraw Hill, pag. 19.
3. Arthur, Shriberg. (2007). Liderazgo Práctico. Principios y Aplicaciones, 1ª reimpresión, 1ª edición, México, CECOSA.
4. Amabile, T. (1996), "Crativity in Context", Westview Press, Boulder.
5. Bartoli A. (1992). Comunicación y organización; la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, España: Paidós.
6. Barba Enric. (1993). La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
7. Ciulla, J. B. (1998): "Leadership Ethics: Mapping the Territory", en Ciulla, J. B. (ed.): *Ethics in the Heart of Leadership*, Praeger, New York.
8. Christopher F., (2008). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. 2ª edición, México, CENGAGE Learning.
9. CORREAL M. (2008). "El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa". Revista Escuela de Administración de negocios., EAN.
10. Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
11. Chavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.
12. Chiang, Margarita *et al.*, (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, (Madrid: Universidad Pontificia Comillas).
13. Cole, Donald *et al.*, (2005). Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo, (Buenos Aires: Nobuko).

14. Chan Kim, W. y R. Mauborgne (1999), "Strategy, Value Innovation, and Knowledge Economy", Sloan Management Review, Cambridge, págs. 41-54.
15. Dansereau, F. (1975): "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations", Organizational Behavior and Human Performance, 13, pp. 46-78.
16. Domingo Nevado Peña. (1999). "El control de Gestión Renovado. Factor Humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial". Ed. AECA.
17. Drucker Paul. (1998). La innovación y el empresario innovador. Editorial Apóstrofe. Barcelona, España.
18. Dubrin, Andrew. (2003) Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Thomson editores.
19. Davis, K. y Newstrom, J. (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
20. Drovett, S. (1992). Dicersión de la Salud. Editorial Maechi. Buenos Aires.
21. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A. México.
22. David, R. (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185.
23. Eduardo Amoros. (2007). Los planteamientos más recientes del liderazgo, disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/83.htm>.
24. Fernández Esteban. (1996). Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: Factores clave de la competencia. Editorial Apóstrofe. Madrid, España.
25. Federico, Gan *et al.*, (2007). Manual de Recursos Humanos, Barcelona: UOC.
26. Fisher, L. (2004). Mercadotecnia. 3ª Edición. Prentice mal Hispanoamericana, México.
27. Guillermina, Baena. (2005). Comunicación y Liderazgo, 1ª, reimpresión, 1ª, edición, México, Publicaciones Cultural.

28. Garzón, Manuel. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
29. Grangel Seguer, Reyes. (2007). Programa de Doctorado Sistemas Informáticos Avanzados. Castello, España.
30. Groover M. (2000). Automation, Production systems and Computer Integrated Manufacturing. Prentice Hall.
31. Harold Koontz. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. 13ª, edición, México, McGraw Hill. pag. 446.
32. Hernández Escobar, Jean. (2013). "Modelo de Gestión Empresarial Según Nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total". Editorial: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Venezuela.
33. Huber, George P. (1999). Toma de decisiones en la gerencia, 3ª, reimpresión, 2ª, edición, México, editorial Trillas.
34. Hodgetts, R. y Altman, S. (1994). Comportamiento en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.
35. Harrington, H. James. (2000). Herramientas para la creatividad. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá.
36. Hans, V. (2001). Modeling and Simulation Concepts. McGill, CA, CS 522 Fall Term.
37. Idalberto Chiavenato. (2004). Comportamiento Organizacional, pag. 458.
38. Ibidem. (2002). Fundamentos de comportamiento organizacional. pag. 181.
39. John E. (2001). *La Esencia de la Administración Moderna*, México, Pearson Educación.
40. Jonash, R.S. y T. Sommerlatte (1999), "The Innovation Premium", Perseus Book, Boulder.
41. Juan José Huerta, et al. (2003); Desarrollo de habilidades directivas, 1ª edición pag. 65.
42. Kinnear Taylor. Investigación de mercados. Editorial McGraw Hill. Madrid, España 2003.

43. Kotler, P. (2001). Marketing. Octava edición. Editorial Prentice Hall inc, México.
44. Kreither, R y Kinicki, A. (1997). Comportamientos de las organizaciones. 3ª edición. España. McGraw – Hill, pag. 448.
45. Rodríguez Valencia Joaquín. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. Edit. Trillas, México.
46. Luis, Puchol. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos (Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos S.A.)
47. Lockyer K. (1988). La producción industrial, su administración. Representaciones y Servicios de Ingeniería S.A., México.
48. Masaceñas Pérez. Innovación, Aplicaciones para la Gestión Empresarial. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España 1999.
49. Martínez, María. (2003). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
50. Milkovich, G y Boudrem, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
51. Morrisey, George L., (2000). *Pensamiento Estratégico*. Edit. Prentice-Hall, México.
52. María Pallares. (2004). “Proactividad y éxito profesional”, pag. 1. Tomado de: <http://www.todomba.com/noticias/recursos-humanos/proactividad-y-exito-profesional.html>.
53. Nash, M. (1989) Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia.
54. Olivares O. (1993). Martín. *Comportamiento Organizacional*, México, Editorial Banca y Comercio.
55. Pleitez, W. (2001) “Informe sobre Desarrollo Humano: El Salvador 2001” Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo PNUD: El Salvador.
56. Pérez López, J. A. (1998): *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Ed. Deusto, Bilbao.

57. Pérez López, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas, Rial, Madrid.
58. Plsek, P.E. (1997), "Creativity, Innovation, and Quality", American Society for Quality, Milwaukee.
59. Porter Michael. (2002) Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. CECSA. México.
60. Rubio, Domínguez. (2006). Introducción a la gestión Empresarial, Edición electrónica.
61. Robert N. (2002). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, p. 29.
62. Robert House, (1993). *Comportamiento Organizacional*, México, Editorial Banca y Comercio.
63. Rodríguez, Darío (1999). Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
64. San Miguel Osaba, Eduardo. (2011). "Gestión de la Calidad y Marketing en los Centros Residenciales Para Personas Mayores". Donostia. San Sebastián, México.
65. Sen, A. (1997). World Development 25, 12. "Capital Humano y Capacidad Humana" Resumen.
66. Stephen P. (2009). *Comportamiento Organizacional*, 13a, edición, México, PEARSON Prentice Hall.
67. Silvia, R., (2009). Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales. Teoría y praxis. Universidad de Valencia.
68. Silva, María *et al.*, (2008). Las relaciones humanas en la empresa, España, Cengage learning paraninfo.
69. Sierra, G. (2003). Organización y Administración Enfoque Situacional. México Prentice Hall. Mexico.
70. Víctor Vroom y Phillip Yetton, (2005). *Liderazgo empresarial. "Modelo de participación del líder"*, 1ª, edición, México, Publicaciones Cultural, 2005.