



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO DE MONAGAS

## **COMO SER UN GERENTE EXITOSO**

**Asesora Académica**

Dra. Omaira Garcia

**Autora:**

Br. Blanco Hilda C.I. 18.385.905

Trabajo de grado, modalidad cursos especiales presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Maturín, Marzo de 2013



## DEDICATORIA

**A Dios**, por brindarme salud para lograr mi meta, además de su infinito amor y bondad.

**A mis Madres Hilda Flores y Yuzmelis Carreño**, por sus esfuerzos, consejos, amor, apoyo incondicional y motivación constante, durante mi formación tanto personal como profesional.

**A mi Padre David Blanco**, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por todo su amor.

**A mi Esposo José Luis Meneses**, por su apoyo incondicional, comprensión, tolerancia y todo su amor.

**A mis Hermanos Javier Blanco y Betzays Flores**, por estar a mi lado compartiendo día a día, por su gran colaboración, ayudando hacer posible esta meta en mi vida.

**A mi hija Nicole Sofía** Porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me impulso para lograr esta meta.

**A mi tía Xiomara Blanco**, por su gran amor, consejos, y compañía en todos los momentos importantes en mi vida.

**A mis Compañeros y Amigos.**

Br. Blanco Hilda

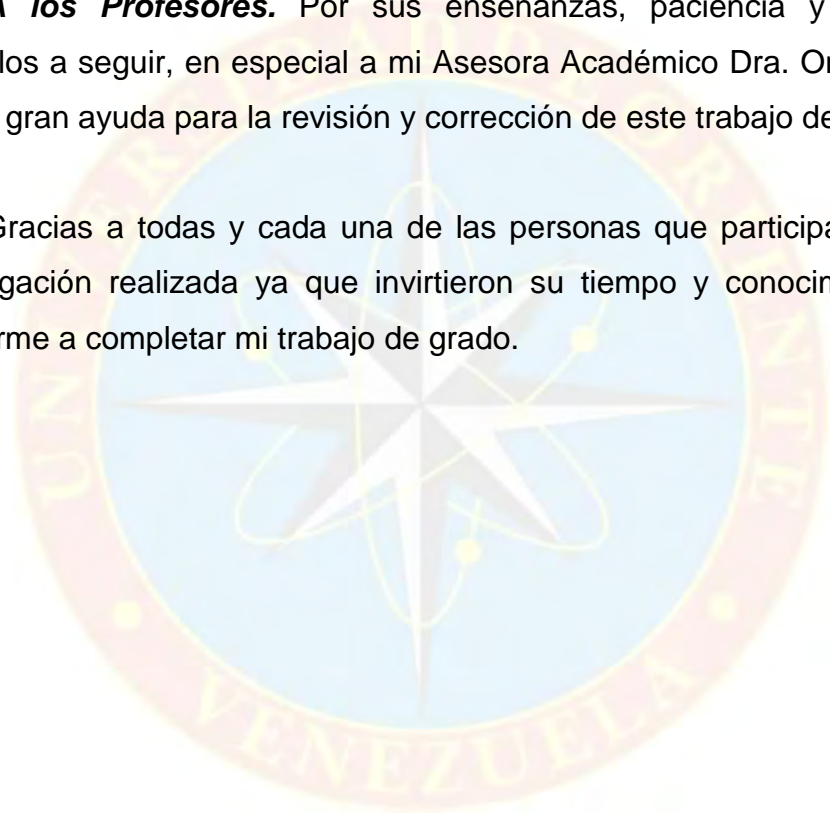
## AGRADECIMIENTO

**A Dios**, por brindarme salud para lograr mi meta, además de su infinito amor y bondad.

**A la UDO**, Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, por su responsabilidad y alto nivel académico desarrollado en los años de estudio.

**A los Profesores**. Por sus enseñanzas, paciencia y dedicación. Ejemplos a seguir, en especial a mi Asesora Académico Dra. Omaira Garcia por su gran ayuda para la revisión y corrección de este trabajo de grado.

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron en esta investigación realizada ya que invirtieron su tiempo y conocimientos para ayudarme a completar mi trabajo de grado.



Br. Blanco Hilda

## INDICE GENERAL

|   | Pág.       |
|---|------------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....   | <b>iv</b>  |
| <b>INDICE GENERAL</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>RESUMEN</b> .....  | <b>vi</b>  |
| <b>INTRODUCCION</b> .....   | <b>2</b>   |
| <b>PARTE I</b> .....  | <b>4</b>   |
| <b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....                                  | <b>4</b>   |
| 1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....                            | 4          |
| 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 7          |
| 1.2.1 Objetivo General.....   | 7          |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....  | 7          |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....                                    | 8          |
| <b>PARTE II</b> .....   | <b>9</b>   |
| <b>ASPECTOS TEORICOS</b> .....  | <b>9</b>   |
| 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                          | 9          |
| 2.2 BASES TEÓRICAS.....   | 10         |
| 2.2.1 Papel fundamental de un gerente en la organización.....                 | 10         |
| 2.2.2 Factores influyentes en las funciones realizadas por el<br>gerente..... | 11         |
| 2.2.3 Diferencias entre gerente tradicional y gerente moderno.....            | 15         |
| 2.2.4 Cualidades y habilidades que debe tener un gerente exitoso.....         | 17         |
| <b>PARTE III</b> .....  | <b>23</b>  |
| <b>ASPECTOS METODOLOGICOS</b> .....   | <b>23</b>  |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....  | 23         |
| 3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 23         |
| 3.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....                                | 24         |
| 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....                                   | 24         |
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....  | <b>26</b>  |
| <b>APORTES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                                      | <b>26</b>  |
| <b>CAPITULO V</b> .....   | <b>28</b>  |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....   | <b>28</b>  |
| 5.1 CONCLUSIONES.....   | 28         |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....                                       | <b>30</b>  |
| <b>HOJA DE METADATOS</b> .....  | <b>32</b>  |



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO DE MONAGAS

## COMO SER UN GERENTE EXITOSO

**Autora:**

Br. Blanco Hilda C.I. 18.385.905

**Asesora Académica**

Dra. Omaira García

**Fecha:** Marzo, 2013

### RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general analizar las características para ser un gerente exitoso, porque depende de este cargo que las organizaciones alcancen sus objetivos con la mayor eficacia y eficiencia posible obteniendo así el margen de rentabilidad deseado por la empresa. Para lograr cumplir satisfactoriamente todos los objetivos específicos planteados en el estudio se procedió aplicar una metodología donde el tipo de investigación fuera de documental, con un nivel monográfico y las técnicas para la recolección de información fueran la revisión bibliográfica y electrónica. Así mismo, la técnica para el análisis de los datos fueran el fichaje y análisis de contenido. Obteniendo como conclusión final que para ser un gerente exitoso en la organización es necesario que la persona encargada de ocupar este puesto trabaje en equipo apoyándose en su grupo de trabajo, así como también debe ser una persona que no le tema a los cambios y este constantemente actualizando sus estrategias de acuerdo al crecimiento de la compañía apoyándose en las tecnologías de información y comunicación que ofrecen el avance tecnológico actual del país.

**Descriptores:** Gerente, éxito, eficiencia, eficacia, objetivos organizacionales.

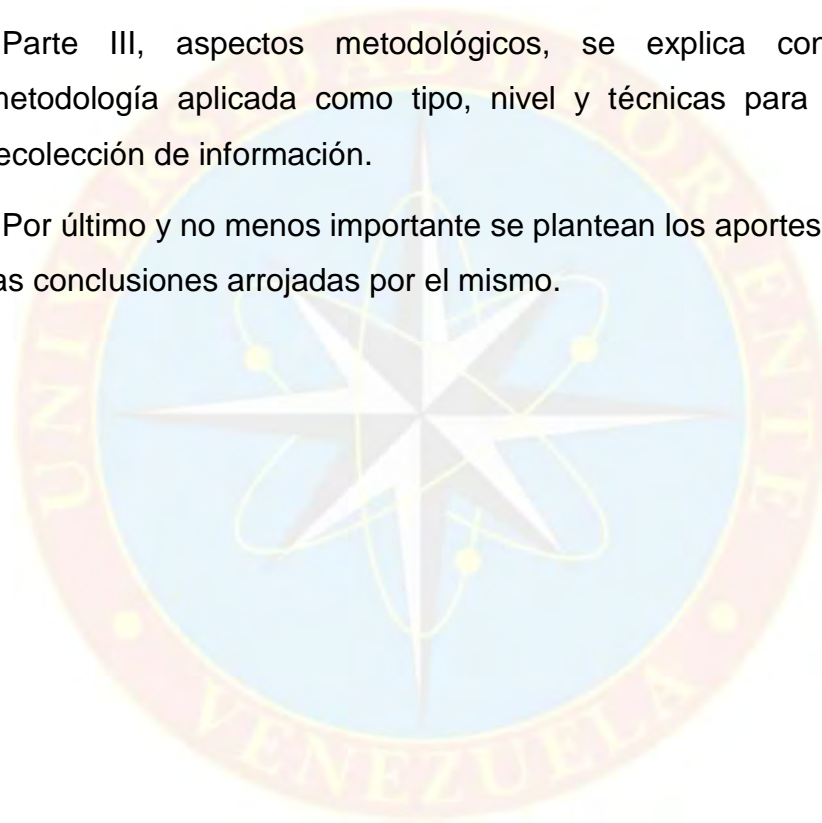
## INTRODUCCION

Las empresas para lograr sus objetivos, especialmente en los actuales escenarios donde operan, participan, saben que las características del mercado empresarial son muy exigentes, con mucha competitividad, innovación, cambios retos, oportunidad, pero también amenazas. Deben por tanto contar con un equipo humano altamente calificado, capacitado, entrenado de acuerdo a los nuevos enfoques administrativos, además estar guiado por un liderazgo gerencial que la conlleve por la senda que le garantice éxito.

De aquí, la importancia de seleccionar a un gerente que debe reunir algunas cualidades personales, como autoestima, manejo de interrelaciones humanas, asertividad, creatividad, visión, contar con los actuales conocimientos de tópicos gerenciales modernos, herramientas que le permitan garantizar sus funciones, y el desempeño de alcanzar los objetivos planificados.

En cualquier organización independientemente del ramo a la cual se dedique es indispensable que cada uno de sus departamentos, secciones o gerencias sean dirigidas por una persona adecuada que se comprometa con las metas de la organización y que aporte soluciones efectivas para llegar a ser ese gerente exitoso en la empresa. Es necesario estudiar todas las características de un buen líder, actualmente existen diversos autores que plantean diversas estrategias para lograr tal fin, y precisamente este estudio busca analizar las características para ser un gerente exitoso y para lograr dicho objetivo se presenta el siguiente esquema:

- ✓ Parte I, el problema y sus generalidades donde se exponen las razones fundamentales para la realización del estudio así como también los objetivos de la investigación.
- ✓ Parte II, aspectos teóricos en el cual se plantea la teoría que fundamenta el estudio que se desarrollara en función de los objetivos específicos de la investigación.
- ✓ Parte III, aspectos metodológicos, se explica con detalle la metodología aplicada como tipo, nivel y técnicas para el análisis y recolección de información.
- ✓ Por último y no menos importante se plantean los aportes del estudio y las conclusiones arrojadas por el mismo.





## **PARTE I**

### **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad el gerente es de gran importancia para el desarrollo de la economía y, obviamente de la sociedad. De allí, la necesidad de precisar las habilidades necesarias para gerenciar, lo cual es un acto individual que se centra en la figura del gerente. Muchas personas pueden llegar a pensar que las funciones de los gerentes solo se limitan a dar órdenes utilizando un enfoque de auto juicio o autonomía, es muy fácil mirar al gerente y decir ¿Cuál es el problema? Cualquiera puede hacer lo que él hace. En realidad, se necesita mucho esfuerzo para convertirse en un gerente exitoso. Esto no se refiere al jefe tirano, sino del que mantiene su departamento funcionando de la mejor manera, cuyo personal no falta al trabajo y quien demuestra de forma consistente resultados positivos en términos de productividad.

El gerente actual debe conocer y tener muy claras las nuevas reglas del juego, quedo en el pasado el jefe que impone órdenes para su auto beneficio sin tomar en cuenta una infinidad de factores. Existen factores internos tales como, la escases de recursos físicos, financieros, poca rentabilidad, deficiencia en las actuaciones gerenciales y de los empleados, fallas en la comunicación, trabajadores desmotivados, improductividad, urgencias, entregas tardías, rechazos de bienes, servicios o productos, etc. Factores políticos, como expropiaciones, regulación de precios, leyes orgánicas de trabajo, etc. Factores económicos, como la globalización, crisis financieras, devaluaciones de la moneda, inflaciones, etc. Y así un gerente

ideal debe sortear todos estos obstáculos y salir airoso de ellos para que su organización no solo logre sobrevivir sino ser exitosa y competitiva.

Un gerente por excelente que sea no puede dominar o predecir en su totalidad todos estos factores, por lo cual cabe considerar que un buen gerente con capacidad de influencia personal, visión de negocios, capacidad de dirección corporativa y ética profesional, este no está exento de conflictividades empresariales pero aun así el conflicto se hace necesario en las organizaciones para su supervivencia, porque detrás de un gran desorden nace una nueva organización que incita a la creatividad e innovación, dejando sin efecto las rutinarias y monótonas actividades laborales para transitar por otros caminos desconocidos, al incorporar nuevos modelos organizacionales que pueden desenvolverse entre el caos y el orden.

Por consiguiente, el gerente, para que sea eficaz debe tomar en cuenta los problemas y situaciones de desorden desde una perspectiva de conflictividad socio laboral, sin obviar los cambios producidos en el contexto donde se desenvuelven, de allí que el gerente tiene que estar en capacidad de adaptarse a las eventualidades que generan conflicto en la empresa para enfrentarlas de forma exitosa. Así pues, evitar que la organización caiga en un ciclo caótico y pueda regresar a su estado de equilibrio original. Todas las organizaciones modernas para sobrevivir en un mundo donde ocurren dramáticos cambios, lograr sus objetivos y metas, funcionen efectivamente y en general tener éxito le es indispensable un buen gerente que cuente con cualidades personales y profesionales que le capaciten para dirigir, guiar, motivar y ayudar a los trabajadores de forma coordinada para la consecución de los objetivos individuales y organizacionales.

Solo cuando un gerente es capaz de captar las necesidades de sus subordinados, se familiariza con la misión del departamento que dirige, es decir, aporta herramientas necesarias para el crecimiento humano y profesional de su personal y cuenta con cualidades, como olfato para tomar buenas decisiones, seguridad en sí mismo, abierto a nuevos conocimientos y estrategias, experiencia en el ámbito en el que se desenvuelve. De igual forma, capacidad para ver la organización que gerencia en su conjunto y totalidad, capacitación académica adecuada, y visión de progreso, de esta manera una organización tiene grandes posibilidades de tener éxito y ser competitiva.

El gerente ideal, debe saber dónde y cuándo utilizar las herramientas, para ello nuestro gerente ideal tiene conocimientos profundos sobre la “medicina que pretende recetar”. Al gerente en general se le ha descrito como un hombre de acción al que parece que se ha olvidado de su rol intelectual, lo que manifiesta en el bajo porcentaje de líderes ejecutivos con estudios de cuarto nivel, los que exigen una fuerte dedicación, como los posgrados de especialización, las maestrías y los doctorados.

El punto es que nuestro gerente no sólo tiene que tener conocimientos, sino una obsesión por la capacitación de sí mismo y del personal para que su empeño en lograr una meta trazada se logre sin mayores dificultades. Cuando se observan los procesos empresariales se denota que son complejos, que no se pueden operar sino es con métodos de abordaje cuidadosamente diseñados, lo que hace otra de las características del gerente ideal. El gerente actual debe ser metódico para poder ser exitoso en la ejecución de los procesos empresariales, atento a su complejidad y a la diversidad de variables a analizar hace falta un abordaje sistemático, a lo que deberemos complementar con un marcado orden, ósea necesitamos

gerentes organizados que sepan qué momento es más adecuado para dar un paso determinado y cual no.

Considerando el panorama antes planteado se puede decir que el gerente juega un rol muy significativo en la organización. Es decir, se requiere que un gerente para el éxito de cualquier organización independientemente de la naturaleza o actividad que realice. Por tal razón surge el presente estudio que busca precisamente analizar las características para ser un gerente exitoso y para alcanzar dicho objetivo es necesario dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el papel que cumple el gerente en las organizaciones?, ¿Cuáles son los factores posibles a los que se enfrentan los gerentes?, ¿Cuáles son las diferencias entre gerentes antiguos y modernos? Y ¿Cuáles son las cualidades y habilidades que debe poseer un gerente exitoso?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Analizar las características para ser un gerente exitoso

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el papel que cumple un gerente en una organización.
- Detectar los factores posibles a los que se enfrenta un gerente.
- Precisar las diferencias de condiciones entre gerentes tradicionales y gerentes modernos.
- Definir las cualidades y habilidades que debe tener un gerente exitoso.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se justifica por el enorme aporte que supone tener gerentes cualificados y bien preparados en nuestra sociedad que garanticen el debido desenvolvimiento de las diferentes organizaciones, que prestan servicios, ponen a la mano productos, generan información, forman óptimos profesionales y humanos, vitalizan la economía de la sociedad e impulsan la evolución de nuestra civilización. Así mismo, esta investigación servirá como guía no solamente a los futuros investigadores sino también a los que aspiren convertirse en gerentes exitosos para el bien de nuestra sociedad ya que al prestar atención a los aportes aquí presentados y seguirlos adecuadamente según complementen con su cargo y naturaleza de la organización cualquier gerente puede alcanzar niveles superiores de productividad y eficiencia.

De igual forma, este trabajo pretende expresar detalladamente las cualidades que conforman a un gerente moderno, exitoso e ideal en relación a cualquier organización que ordene, por tanto, servirá de aporte a todos esos gestores encargados de una empresa determinada que deseen ocupar dicho cargo. Así como también, esta investigación tiende a colaborar al lector con información bastante específica sobre los atributos vitales que todo gestor empresarial debe poseer y también así como aplicarlos en su organización de tal forma que esta sea fructífera en cualquiera que sea su finalidad.



## PARTE II

### ASPECTOS TEORICOS

#### 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El término gerente denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo. Es entonces aquel que dirige, suponiendo una relación de mando-obediencia; es quien ordena, guía y dispone de un emprendimiento o una parte de aquel.

**La palabra gerente viene del latín *gerere*, que significa administrar, más el sufijo *ente* que indica el que hace la acción. El verbo latino, lo podemos encontrar en el derecho romano como “*gerere pro*”. O sea, administrar por. Era un derecho que le daba el amo a uno de sus hijos o esclavos para que se encargara de sus negocios. *Gerere* también tiene significado de llevar. En sentido de la administración, era llevar a cabo las órdenes del amo (<http://etimologias.dechile.net>, fecha de consulta 14/02/2013)**

El papel del gerente es utilizar tan eficientemente como sea posible todos los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. En otras palabras, maximizar la utilidad productiva de la organización, sección, etc. En la práctica moderna, el gerente es generalmente un empleado, remunerado parte por un salario y a veces parte a través ya sea de bonos de producción u otorgamiento de acciones de la organización para la cual trabaja, etc.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Papel fundamental de un gerente en la organización

En esta sección se desarrollara fundamentalmente el rol que cumple el gerente, cuáles son esos parámetros a los que debe adaptarse, las actitudes que debe tener y debe transmitir a sus subordinados, la influencia que debe tener en su organización, entre otros.

El rol del gerente es un cargo formal el cual significa que el individuo que lo ejerce esta adecuadamente capacitado y experimentado para cumplir, involucrarse y transmitir a los empleados los objetivos y metas de la organización. Debe estar capacitado para relacionarse debidamente con sus subordinados inspirando respeto y confianza, girar instrucciones basado en una estrategia clara la cual debe garantizar el cumplimiento de los objetivos. El gerente debe conocer cuál es la responsabilidad, deber y función de cada cargo en la organización, para otorgar las instrucciones correspondientes, captando en su totalidad la función que desempeñe cada uno de los empleados.

**Un gerente siempre está atento a cada movimiento y detalle dentro de la compañía o empresa. De este modo puede actuar directa o indirectamente en el caso, dependiendo del nivel de importancia de los mismos. Ha de tener ese carácter dominante y tolerante, sin sobrepasarse a la hora de exigir calidad a sus empleados. La observación es un punto esencial del gerente dentro de la empresa.(<http://www.arqhys.com>, fecha de consulta 14/02/2013)**

El gerente debe comprender que la organización está concebida con el propósito de producir algo, bien sea productos o servicios. En consecuencia,

se emplea energía humana que él debe coordinar para transformar materia prima en productos acabados o servicios prestados. Las organizaciones solo pueden operar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionadas, contratadas y preparadas.

El gerente procura racionalizar la situación estableciendo rutinas para disminuir la inseguridad de los empleados, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar funciones y control, tomando en cuenta que el personal también participa en otros roles sociales, por consiguiente, la organización no constituye la totalidad de la vida de las personas. Por esta razón, solo están incluidas parcialmente en la organización, que se denomina inclusión parcial, en otros términos, la organización no utiliza al individuo en su totalidad ni ocupa todo su potencial. Esto, no solo se aplica para el personal en general sino también para el gerente, de tal manera, que este debe involucrarse más estrechamente con los objetivos de la empresa y saber manejar a nivel personal a los empleados, en otros términos este debe contar con habilidades sociales excepcionales.

## **2.2.2 Factores influyentes en las funciones realizadas por el gerente**

### **2.2.2.1 Políticas de gobierno**

El entorno político es un factor sumamente importante a considerar por el gran calado, influencia y poder que estos podrían tener sobre una organización, a pesar de no poseerla y quizás ni siquiera conocer de su existencia. Según Maesschalck(2010) “Una política de gobierno es aquella que hace a los intereses del grupo o coalición gobernante,



independientemente del pueblo”. (<http://victormae.blogspot.com>, fecha de consulta 14/02/2013) por lo tanto, el gerente y la empresa deberán estar preparados y prevenidos ante una inminente influencia constitucional o legislativa ejercida desde los estratos gubernamentales ya que una vez que se ha aprobado una ley, a las organizaciones están en la obligación de acatarlas.

Se deberá tomar en cuenta que existe la posibilidad de que la constitucionalidad de una ley perjudique o beneficie a la organización. Por ejemplo, una ley de regulación de costos y precios está elaborada en función y beneficio de la población en general y no de las empresas a las que dicha ley fue dirigida, afectando directamente a empresas de productos básicos de consumo. También podría darse el caso en que las leyes resulten favorables para una organización, como por ejemplo, en el caso de descuentos en el cobro de impuestos a causa de ciertos beneficios o donativos que la empresa otorgue a la población.

Cabe destacar que existen casos en que la constitucionalidad de la ley se ponga en duda abiertamente, o en que las sanciones sean demasiado débiles para reforzar su cumplimiento, de tal manera, que la empresa no se vea obligada al total y absoluto cumplimiento de esta.

#### **2.2.2.2 El aspecto socio cultural del entorno**

Las empresas y sus gerentes pueden establecer una filosofía, cultura o política arbitrariamente según convenga, sin embargo en el entorno inmediato pueden existir injerencias de otras culturas que podrían afectar el rumbo que la empresa ha decidido tomar, por ejemplo, pueden existir colaboradores o empleados los cuales traen consigo una gran variedad de

orígenes socioculturales, valores e influencias. Existen personas con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, que quizás no estén de acuerdo o en contra de la cultura empresarial, unos que desean mandar y no ejecutar o acatar órdenes, etc.

**Cuando se obtienen datos del entorno y se analizan, respecto al impacto que tienen en el cumplimiento de los objetivos de la organización, es más fácil adaptar las propuestas de acción y las actividades propias, a las necesidades detectadas (<http://www.iberonline.com>, fecha de consulta 15/02/2013)**

De esta manera un gerente enfrenta a un recurso humano diverso y pluricultural con el cual debe saber lidiar de la mejor manera posible logrando que estos colaboren con los propósitos de su organización haciendo a un lado sus propias costumbres y actitudes sin injerir en su cultura personal.

### **2.2.2.3 Capacidad potencial de sus colaboradores**

Muchas veces sucede que una empresa o gerente no tiene muy en claro la capacidad potencial de sus trabajadores lo cual podría significar una situación limitante para el adecuado desarrollo y evolución de la misma, la organización podría estar admitiendo personal sin medir las consecuencias que pueda acarrear, dándose cuenta cuando la planilla es impagable, cuando existen más gastos que ingresos o simplemente que el personal no tiene la capacidad adecuada para el cargo que ocupa suponiendo significativos retrasos, inconvenientes, involuciones y malos funcionamientos en dicha organización.

**Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.( <http://www.definicionabc.com>, fecha de consulta 15/02/2013)**

Por este motivo un gerente deberá hacer hincapié en su departamento de recursos humanos a que hagan un inventario del personal y escojan el más adecuado y preparado para el función que valla a cumplir, esto podría significar potencialmente el éxito o fracaso de la empresa.

#### **2.2.2.4 Desconocimiento de las técnicas mínimas de recursos humanos**

En una empresa moderna es absolutamente necesario un departamento de recursos humanos capaz de reclutar, seleccionar y contratar personal capacitado, basándose en unas políticas y procedimientos preestablecidos para este fin. Las técnicas de recursos humanos dirigen su atención al reconocimiento de los problemas administrativos relacionados con los trabajadores y subraya la efectividad del individuo en su trabajo como la clave del éxito gerencial. Una organización necesita personal de nivel operativo y de apoyo, así como de nivel administrativo y directivo para realizar toda una gama de actividades. Es por esto que las técnicas de recursos humanos son tan importante, pues el “éxito de la organización depende de qué tan eficaz sea éste para dotarlo de personal competente” (Rodríguez, 2007, p.63).

El ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas organizaciones se hace concurso o selección, pero solo para simular ya que muchas veces el puesto ya tiene nombre. Por ello es recomendable que existan políticas sobre el particular, estableciendo la forma técnica de reclutar, seleccionar y contratar, a fin de que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas para comportarse dentro de los estándares de control.

### **2.2.3 Diferencias entre gerente tradicional y gerente moderno**

Hacia el siglo XX surgen nuevas corrientes que suponen un cambio en el concepto de gerente. El poder estructurado y definitivo en las instituciones y en las leyes, se hacía inherente al cargo, la ley fijaba los límites de la competencia y jurisdicción de los funcionarios públicos para impedir el abuso al poder y establecía las normas sucesorias pertinentes, para evitar la toma del poder por la violencia. Y así de esta manera por los efectos que derivan directamente de la revolución industrial, la globalización, el constante cambio tecnológico, la globalización, la recesión económica, las exigencias del entorno y la alta competitividad del mercado, es por ello que hoy por hoy el rol del gerente es y tiene que ser otro, el cual permite proyectar cambios con una visión estratégica de la situación en un escenario cambiante para que las organizaciones adquieran ventajas competitivas y un crecimiento sostenido.

El “gerente” antiguo no siempre mantenía una plena relación con sus subordinados o seguidores, muchas veces se daba el caso en el que solo el entendía las razones de sus órdenes, por otra parte el postmodernismo viene aportando cambios en la relación entre los gerentes, los empleados y clientes. Los empleados tienen a su disposición la información necesaria

para ejercer su cargo de la mejor manera y posee un conocimiento parcial de la empresa.

A pesar de la modernización de las organizaciones que dirige el nuevo gerente, este no maneja únicamente fábricas o productos inanimados, ya que el impacto del enorme desarrollo tecnológico visto a través de los años no es solamente económico ya que también se presentan cambios bastante rápidos en el sistema social. Un ejemplo de esta transformación es como al interior de la empresa, la jerarquía se está volviendo más virtual que real.

De esta manera ya bien enmarcada en un recorrido por la evolución de la figura del jefe o gerente a lo largo de la historia podemos elaborar una tabla con sus principales diferencias, algunas incluso contradictorias.

| <b>GERENTE TRADICIONAL</b>   | <b>GERENTE MODERNO</b>   |
|--|--|
| Dicta órdenes basadas en su capricho e interés personal.   | Da pautas basado fundamentalmente en la misión y visión de su empresa.   |
| Se le cataloga de jefe por su carisma, linaje, osadía, etc. Y no por verdaderas habilidades organizativas. | Se le otorga su rol por su experiencia, preparación académica, seguridad en sí mismo, etc.                     |
| Su liderazgo es centralizado con una pobre organización sistemática.                                       | Cuenta con un muy bien organizado grupo de trabajo dividido por departamentos que lo complementan              |
| Perdura en el tiempo independientemente de la eficiencia de su rol como líder.                             | Debe esforzarse por garantizar el cumplimiento de los objetivos que se ha planteado su organización.           |
| Solo el comprende las razones de sus órdenes y sus subordinados se limitan a obedecer sin cuestionar.      | Cuenta con un equipo que se muestra estrechamente familiarizado con sus objetivos e interviene en las medidas. |

Fuente: <http://herramientasiutrbf.blogspot.com>, fecha de consulta 15/02/2013

## **2.2.4 Cualidades y habilidades que debe tener un gerente exitoso**

La variedad de desafíos que actualmente deben enfrentar las empresas obligan a sus trabajadores a desarrollar características especiales que les permitan cumplir con sus metas. “De ello no están exentos los gerentes generales, quienes por su posición y las responsabilidades que ‘llevan sobre sus hombros’ requieren de competencias aún más afinadas” (Almenara, 2012, <http://gestion.pe>, fecha de consulta 16/02/2013). Entre las cualidades indispensables que un gerente debe adoptar para el éxito rotundo de una organización se encuentran:

### **2.2.4.1 Capacidad de liderazgo**

El liderazgo puede considerarse un arte, una cualidad sobresaliente con la que una persona nace o desarrolla a través de experiencias en su vida, las personas que cumplen con esta característica personal tienen la capacidad de influir de un modo sublime sobre la voluntad de otro, de tal manera que independientemente de la visualización personal que puedan tener los empleados la influencia del gerente los conlleva a cumplir con los objetivos de este de una forma autónoma, es decir, los empleados deberán aplicar sus destrezas personales y profesionales en la tarea que se les ha encargado. En ese sentido, Lussier y Achua (2005) sostiene que el liderazgo es definido como el “proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 5).

Cabe destacar que el liderazgo personal no es una cualidad que pueda solventar absolutamente todas las situaciones que se le presente a un gerente, sino que este debe ser flexible ya que todo es relativo a las circunstancias y este debe adaptarse a ellas, básicamente las circunstancias mandan muchas veces por encima del liderazgo del gerente cosa que este



debe tener muy en claro y rara vez existen individuos capaces de desenvolverse en todas ellas.

Según estudios psicológicos las personas son más fácilmente influenciadas cuando el gerente cuenta con una gran seguridad en sí mismo, cuando sus decisiones están basadas en conocimientos previamente adquiridos y no son improvisadas, debe proyectar esa seguridad que solo proporciona el emblema paterno. Porque siempre vemos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, y es así como en la mente se reproducen con exactitud esta fijación hacia nuestros superiores, considerándolos, por consiguiente, personas mucho más capaces y hasta más inteligentes que nosotros mismos. Los individuos a quienes se le consideren superiormente dotados serán catalogados por todos como jefes potenciales, donde finalmente se convertirán, incluso a pesar de ellos mismos, en gobernadores.

El liderazgo también podría definirse como es el ejercicio manifestativo del mejoramiento y perfeccionamiento de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último de su organización o empresa. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales (de cada una de las personas que conforman el equipo), conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

#### **2.2.4.2 Adaptación al cambio**

Es bien sabido que lo único constante en el universo es el cambio, por lo tanto, un gerente que pretenda tener éxito deberá desarrollar la cualidad de adaptarse a casi cualquier circunstancia que se presente. Es necesario no estancarse, de no inmovilizar los procedimientos ni estandarizar a

perpetuidad los procesos de trabajo por muy probados que estén, ya que a no mucho tardar la excelencia de hoy se convierte en la mediocridad del mañana. El mercado es cambiante, fluctúa, es imprevisible, y sobre todo la oferta cada vez más competitiva.

Esta es actualmente una de las competencias clave para Recursos Humanos en el proceso de selección de personal para posiciones estratégicas. No sólo es importante por ser la capacidad del individuo del propio individuo en la adaptación al cambio sino también a la posibilidad de comprender la magnitud e impacto de sus acciones y decisiones como líder, y de cómo éstas repercutirán directamente en la adaptación del personal a su cargo.

#### **2.2.4.3 Excelencia en relaciones personales**

Para ser un gerente exitoso no basta con contar con bastos conocimiento de la naturaleza de su empresa, su organización, el mercado, etc. Sino que también debe contar con excelentes relaciones personales, es decir, el buen gerente Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianzas duraderas y genuinas. Las relaciones interpersonales son consideradas como el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano en la sociedad o en su trabajo. Al respecto Sevilla (2006) lo define como:

**Disciplina que estudia y orienta al ser humano en su relación con el grupo al cual esta integrado. El hombre es un ser social por eso necesita comunicarse con las personas, para satisfacer en ellos sus necesidades internas de aprobación, aceptación, afecto, seguridad y autorrealización (p.45).**

Esto es debido que para un gerente es inevitable tener que manejar un personal y este personal humano por naturaleza son diferentes a el y entre si



por lo cual el gerente deberá adaptarse a esa diversidad que sin duda existirá en su organización.

Tener buenas relaciones con sus subordinados significa interesarse en las cosas que son importantes para ellos, sus temores, dudas, miedos, etc. Los negocios son negocios mas sin embargo funcionan por el esfuerzo de un personal que si el gerente se preocupa por ellos, ellos se preocuparan por las metas comunes.

Adaptarse al cambio es parte del aprendizaje. Si no hay cosas por mejorar, experimentar o incorporar, quien crea que ya conoce todos los secretos de su negocio, que conoce a su cliente a la perfección, que desarrolla su oficio en su totalidad, no tiene mucho más que hacer en su rol de trabajo. Probablemente ya tenga fecha de caducidad. Si encontramos en el cambio el atractivo de nuestro trabajo, mejoraremos nuestro desempeño, y principalmente será la mejor estrategia que podamos tener frente a nuestro equipo de trabajo para que la respuesta que obtengamos de ellos frente a los cambios sea la necesaria y esperada, y a la altura de las circunstancias.

#### **2.2.4.4 Creatividad e innovación**

Las ideas y pensamientos son básicamente la materia prima real de los proyectos exitosos, pero son solo eso, materia prima. Un buen gerente deberá tener buenas ideas, tomando en cuenta que: al menos alguien en otra parte tiene la misma idea y la diferencia entre ambos es quien la ponga en marcha primero y que quizás la circunstancias no sean del todo favorables en relación a la idea pero este no deberá esperar todo en “bandeja de “plata” ya que el buen gerente no espera la ocasión o la oportunidad sino que la busca o la construye.

Esta cualidad es de vital importancia ya que un líder que vale la pena se caracteriza por ser un individuo de acción, que sin dudar pone en marcha su plan. Para hacer comprender mejor esta idea reflexionemos en la siguiente pregunta ¿Quiénes eran Steve Jobs, Bill Gates, o Donald Trump antes de conseguir lo que han conseguido? No mucho, aquí radica la importancia de emprender una idea a todo riesgo.

Existen gerentes que piensan demasiado en sus ideas, las maduran excesivamente y eso podría ser perjudicial, ya que podría caer en lo que llamamos “parálisis por análisis”, esto no quiere decir que debe hacer las cosas sin pensar, sin planear y desordenadamente pero el gerente debe poner manos a la obra en cuanto ya tiene claro lo que quiere.

#### **2.2.4.5 Conciencia social**

El proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajas? Una empresa no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.

Un buen líder no debe cerrar sus ojos ante el entorno que le rodea más allá de su empresa alejándose cada vez más, en su universo organizacional, del mundo especialmente en una época en que los valores asociados a la Responsabilidad Social de la Empresa son más importantes que nunca. Un gerente excepcional debe ser consiente, solidario y sentirse comprometido

con la sociedad a la que esta intrínsecamente asociado y al mundo; el fin ultimo de una organización empresarial debería básicamente ser ese, hacer de este un mundo mejor, mas digno, menos discriminante, mas feliz. Un sistema jamás puede funcionar adecuadamente o ser bienvenido a otro sistema del que se beneficia pero al que no es reciproco.



## **PARTE III**

### **ASPECTOS METODOLOGICOS**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo se encuentra enmarcado en un tipo documental. Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes como libros, leyes, documentos en línea. Según Barrios, Y. (2003) Se entiende por investigación documental, “el estudio de problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en fuentes bibliográficas y documentales” (p.7). El estudio realizado se ubica en este tipo porque no se realizó en ninguna empresa que requirió la aplicación de técnicas como el cuestionario o entrevista únicamente se consultó bibliografía actualizada para sustentar el estudio.

#### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio presentado se caracteriza por ser nivel monográfico, porque se propone analizar las características para ser un gerente exitoso. Es importante mencionar que su propósito primordial es describir variables e identificar su trascendencia e incidencia en la situación abordada en la investigación. Al respecto, Ortiz, B. (2007) expresa:

Es aquella que utiliza el método de análisis, se lograr caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar objetos involucrados en el trabajo. (p.80)

Es decir, este tipo de nivel se aplicó en este estudio por sus técnicas que permiten caracterizar la situación actual del tema objeto de estudio, sin hacer manipulación de variables, ni estudios en relación causa-efecto, características principales del estudio propuesto.

### 3.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se caracterizan por ser las técnicas que deben llevar a cabo la autora para la recolección, recopilación. Arias (2006) lo define como:

**La aplicación de técnicas, conduce a la obtención de información, la cual debe ser guiada en un medio material de manera que los datos pueden ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente (p. 67).**

Siendo así las técnicas utilizadas para desarrollar la investigación:

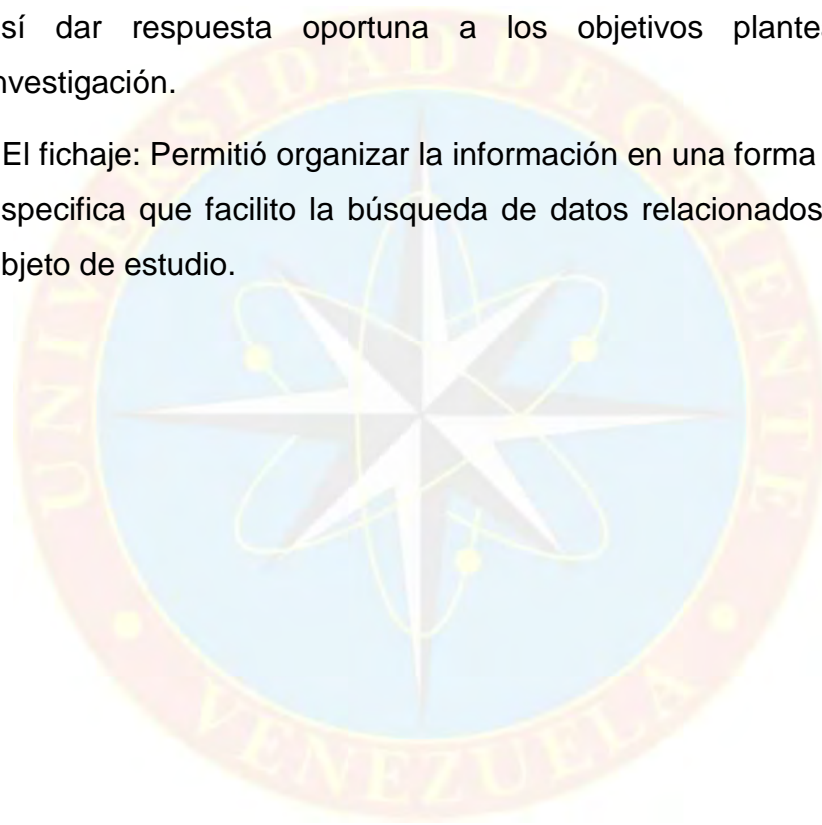
- **Revisión Bibliográfica:** Consistió en la revisión de los datos contenidos en textos, revistas, folletos, los cuales sirvieron de base para la realización del trabajo de investigación.
- **Revisión de fuentes electrónicas:** Consistió en la búsqueda de información a través de artículos en líneas de páginas especializadas en la gerencia, herramienta que permitió obtener información actualizada en referencia al tema de estudio.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En lo que respecta al análisis de información se procedió a indagar bibliográficamente el contenido propuesto encontrando diversos autores que

exponen sobre el tema para luego así interpretarlos y poder dar la opinión general con respecto al tema planteado. Entre las técnicas utilizadas se encuentran:

- El análisis de contenido: Se utilizó para analizar la información de varios autores relacionados con el tema objeto de estudio. Permitiendo así dar respuesta oportuna a los objetivos planteados en la investigación.
- El fichaje: Permitió organizar la información en una forma sistemática y específica que facilitó la búsqueda de datos relacionados con el tema objeto de estudio.





## **CAPÍTULO VI**

### **APORTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Realmente sería difícil establecer tajantemente cuales serían las características, cualidades o requisitos que debería reunir una persona para garantizar que sea un gerente exitoso. Esto sencillamente es imposible, ya que cada persona le imprime su propio sello al estilo de gerenciar, lo cual viene marcado por su formación familiar, valores, principios, costumbres y hábitos; además de su formación académica e intelectual. Por ejemplo, la manera en que la mayoría de los gerentes venezolanos resuelven los conflictos, está muy influenciado con el modelo de autoridad que vienen percibiendo tanto en sus hogares, como en el ambiente donde transcurrieron sus primeras experiencias laborales.

Si el que inicia una carrera en el área supervisoria o de dirección, no diversifica su formación y la nutre de los métodos tanto antiguos como actuales para gerenciar recursos humanos y materiales, sólo estará enfocado hacia una sola forma de ejercer el liderazgo ante personas que piensan y actúan de maneras diferentes ante una misma situación. De modo que, una permanente formación le brindará mayor cantidad de herramientas a utilizar al momento de tener que tomar importantes decisiones gerenciales.

Un buen gerente debe conocer, no sólo las capacidades técnicas y profesionales del personal a su cargo, sino también debe estar al tanto en la medida de lo posibles de cómo viven sus trabajadores, cuáles son los problemas que más le afectan, cuál es su situación familiar. Esta información puede ayudar al gerente a ayudar a solucionar problemas de sus empleados, que aunque no tengan que ver directamente con el trabajo, con seguridad

están afectando el rendimiento laboral en la empresa. Por ejemplo, cómo podría sentirse un trabajador que tenga un niño hospitalizado y falte una mañana, y al llegar a su trabajo en la tarde su jefe lo regañe y le diga que él no es médico para estar con su hijo en el hospital. Esa falta de humanidad es la culpable que muchos trabajadores no se sientan identificados con la empresa donde laboran, porque no han conseguido ni siquiera un apoyo moral en situaciones difíciles, y sobre todo, cuando ese mismo trabajador nunca se ha negado a laborar tiempo extra cuando la empresa se lo ha solicitado.

El gerente moderno, no sólo debe conocer técnicas de supervisión efectivas; también debe conocer a cada una de las personas que trabajan con él más allá del ámbito laboral, Al hacer esto, se encontrará con la otra cara de la moneda y si es lo suficientemente hábil, encontrará la forma de que ese conocimiento personal de cada trabajador, lo ayude a mejorar la toma de decisiones y a posicionarlos donde realmente cada trabajador sea de mayor utilidad para la empresa y pueda mejorar su desarrollo profesional.



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

La variedad de desafíos que actualmente deben enfrentar las empresas obligan a sus trabajadores a desarrollar características especiales que les permitan cumplir con sus metas. De ello no están exentos los gerentes generales, quienes por su posición y las responsabilidades que 'levan sobre sus hombros requieren de competencias aún más afinadas. Por eso la necesidad de analizar las características de los gerentes exitosos objetivo general del presente estudio el cual arrojó las siguientes conclusiones:

El papel que cumple un gerente en una organización es dominar un gran número de funciones como, por ejemplo, representar la empresa ante terceros, coordinar los recursos de la organización, entre otras funciones, con el fin de dirigir eficientemente una organización para cumplir ciertos objetivos. Es por esto que el gerente de hoy no puede ser un especialista sino que debe ser un gerente integral y a la vez exitoso

Entre los factores posibles a los que se enfrenta un gerente, se encuentran las políticas de gobierno, el aspecto sociocultural del entorno, la capacidad potencial de sus colaboradores, el desconocimiento de las técnicas mínimas de gerencia, las redes sociales y el cliente digital. Todos estos factores generan que el gerente sea transformador e innovador y este continuamente adaptándose a los cambios que se presentan en su entorno.

Las diferencias de condiciones entre gerentes antiguos y gerentes modernos se enfocan en que el antiguo se caracteriza por dictar órdenes

basadas en su capricho e interés personal, Su liderazgo es centralizado con una pobre organización sistemática, no es innovador y teme a los cambios. Por otro lado el gerente moderno confía en su personal a cargo, las decisiones se encuentran enfocadas en la misión y visión organizacional y se caracteriza por ofrecer ideas innovadoras adaptadas a los cambios.

Las cualidades y habilidades que debe tener un gerente exitoso. Se pueden señalar la capacidad de liderazgo, la adaptación al cambio, excelencia en relaciones personales, creatividad e innovación y la conciencia social todas estas cualidades permiten al gerente alcanzar un grado de eficiencia que permite incrementar la rentabilidad en la organización y fortalecer el compromiso y el trabajo en equipo por parte de todos los miembros de la organización.

Obteniendo como conclusión final que para ser un gerente exitoso en la organización es necesario que la persona encargada de ocupar este puesto trabaje en equipo apoyándose en su grupo de trabajo, así como también debe ser una persona que no le tema a los cambios y este constantemente actualizando sus estrategias de acuerdo al crecimiento de la compañía apoyándose en las tecnologías de información y comunicación que ofrecen el avance tecnológico actual del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Editorial McGraw. Colombia.

Barrios, Y. (2003) Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales Universidad Pedagógica Libertador, UPEL. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Venezuela

Chiavenato, Idalberto (1993). Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill Interamericana. Colombia.

Lussier, R. y Achua, C. (2005). Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Segunda edición. Editorial Thomson: México.

Ortiz, B. (2007) Importancia temprana a la Investigación Científica, Elaboración de Trabajos de Investigación. Editorial Alfa: Venezuela.

Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal. Séptima edición. Editorial Thomson: México

Sevilla, M. (2006) 1001 Sugerencias para la secretaria eficaz. Segunda Edición. Editorial Libresa: Ecuador

### Referencias Electrónicas

Almenara, R (2012) Las cualidades básicas de un gerente general exitoso, documento en línea disponible en:

<http://gestion.pe/2012/05/10/empleo-management/cualidades-basicas-gerente-general-exitoso-2002228>, fecha de consulta 16/02/2013

Maesschalck, S (2010) Políticas de estado y políticas de gobierno, documento en línea disponible en

<http://victormae.blogspot.com/2010/12/politicas-de-estado-y-politicas-de.html>, fecha de consulta 14/02/2013

<http://etimologias.dechile.net/?gerente>, fecha de consulta 14/02/2013

<http://www.arqhys.com/general/comportamientos-de-un-gerente.html>, fecha de consulta 14/02/2013

<http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespcii01.html>, fecha de consulta 15/02/2013

<http://herramientasiutrbf.blogspot.com/2011/02/diferencias-entre-el-gerente.html>, fecha de consulta 15/02/2013

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

|                  |                                    |
|------------------|------------------------------------|
| <b>Título</b>    | <b>COMO SER UN GERENTE EXITOSO</b> |
| <b>Subtitulo</b> |                                    |

**El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.  
Autor(es)**

| <b>Apellidos y Nombres</b> | <b>Código CVLAC / e-mail</b> |                            |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Blanco Hilda               | <b>CVLAC</b>                 | C.I. 18.385.905            |
|                            | <b>e-mail</b>                | Blancohilda_02@hotmail.com |
|                            | <b>e-mail</b>                |                            |

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

| <b>Palabras Claves</b>     |
|----------------------------|
| Gerente                    |
| Eficiencia                 |
| Objetivos organizacionales |

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

| Área  | Sub-área                      |
|---|-------------------------------|
| Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. | Gerencia de Recursos Humanos. |
|   |                               |
|   |                               |

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen :

El presente estudio tiene como objetivo general analizar las características para ser un gerente exitoso, porque depende de este cargo que las organizaciones alcancen sus objetivos con la mayor eficacia y eficiencia posible obteniendo así el margen de rentabilidad deseado por la empresa. Para lograr cumplir satisfactoriamente todos los objetivos específicos planteados en el estudio se procedió aplicar una metodología donde el tipo de investigación fuera de documental, con un nivel monográfico y las técnicas para la recolección de información fueran la revisión bibliográfica y electrónica. Así mismo, la técnica para el análisis de los datos fueran el fichaje y análisis de contenido. Obteniendo como conclusión final que para ser un gerente exitoso en la organización es necesario que la persona encargada de ocupar este puesto trabaje en equipo apoyándose en su grupo de trabajo, así como también debe ser una persona que no le tema a los cambios y este constantemente actualizando sus estrategias de acuerdo al crecimiento de la compañía apoyándose en las tecnologías de información y comunicación que ofrecen el avance tecnológico actual del país.

**Descriptores:** Gerente, éxito, eficiencia, eficacia, objetivos organizacionales



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

| Apellidos y Nombres      | Código CVLAC / e-mail |  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| Dra. Omaira Garcia       | <b>ROL</b>            | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
|                          | <b>CVLAC</b>          | V- 4038427   |
|                          | <b>e-mail</b>         | omagarcia@cantv.net  |
|                          | <b>e-mail</b>         |  |
| Lcda. Maruly Córdova     | <b>ROL</b>            | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                          | <b>CVLAC</b>          | V- 12539713  |
|                          | <b>e-mail</b>         | marulycordva@hotmail.com   |
|                          | <b>e-mail</b>         |  |
| Lcda. Maryubett Ollarves | <b>ROL</b>            | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                          | <b>CVLAC</b>          | V- 9281362   |
|                          | <b>e-mail</b>         | mollarves@udo.edu.ve   |
|                          | <b>e-mail</b>         |  |

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

| Año  | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2012 | 11  |     |

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa      Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

|                          |
|--------------------------|
| <b>Nombre de archivo</b> |
| <b>Blanco Hilda. DOC</b> |

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N  
O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4  
5 6 7 8 9 \_ - .**

**Alcance:**

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo**

**Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.**

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

**Nivel Asociado con el trabajo:** **Licenciatura**

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

**Área de Estudio**

**Gerencia de Recursos Humanos.**

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado**

**Universidad de Oriente Núcleo Monagas**

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.



## Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELA  
Secretario

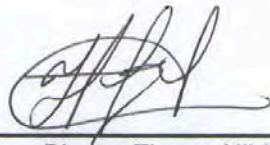


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

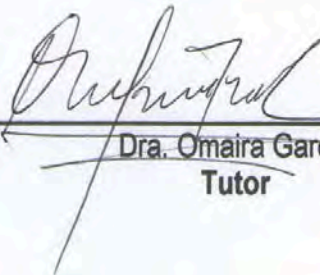
### Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (Vigente a partir del II semestre del 2009 según comunicado CU 034-2009).” Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario.



---

Blanco Flores, Hilda Elena  
**Autor**



---

Dra. Omaira Garcia  
**Tutor**