



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS - VENEZUELA

**ANÁLISIS DE LA GERENCIA TÓXICA
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR ACADEMICO

M.Sc. Maruly Córdova

AUTORES:

Br. Marcano Yiselle.

C.I: 17.722.085

Br. Marin Daniel

C.I: 18.473.725

Informe modalidad “áreas de grado” presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Maturín, 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS - VENEZUELA

**ANÁLISIS DE LA GERENCIA TÓXICA
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ACTA DE APROBACIÓN**

AUTORES

Br. Marcano G. Yiselle J.

C.I: 17.722.085

Br. Marin C. Daniel A.

C.I: 18.473.725

**Asesor Académico
M.Sc. Maruly Córdova**

**Jurado Principal
Msc. Martha Pérez**

**Jurado Principal
Dra. Omaira García**

DEDICATORIA

A los que hoy están y los que siempre faltan, sé que arriba en el cielo con Dios descansan, a los que estuvieron siempre conmigo tengo bien presente su amistad, las siguientes palabras van dedicadas a la memoria de mis queridos primos: Jesús Enrique Navarro Cesin y Cesar Enrique Cabrera Agreda

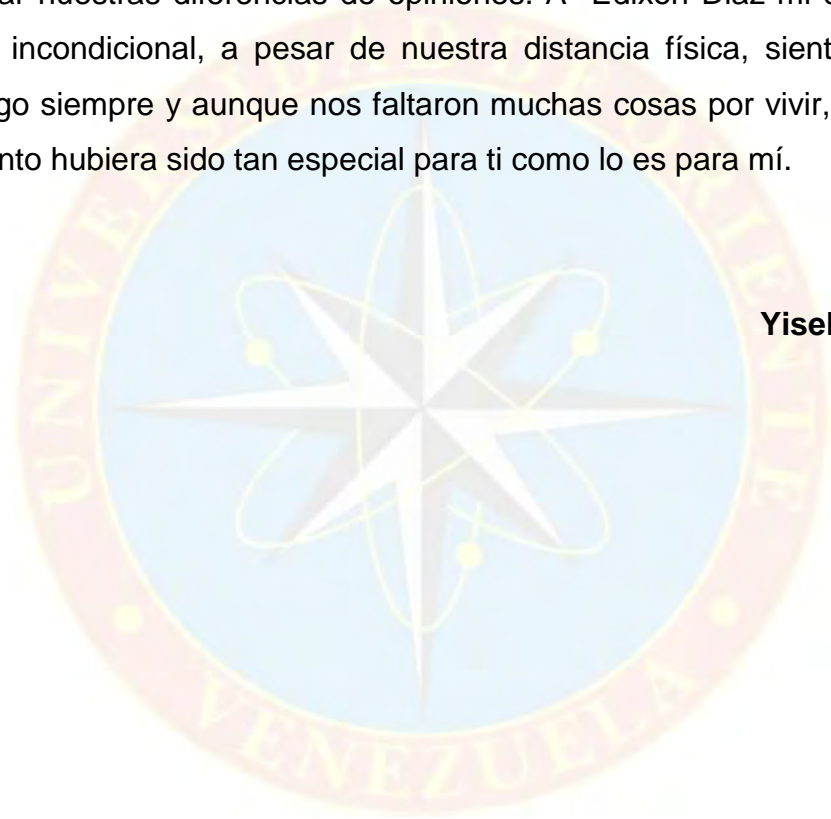
Estoy en el inicio de mi camino, miro hacia el horizonte y no veo fin, ni marcas que indiquen algún camino o alguna señal, solo note un pequeño escrito que dice así: aquí empezara todo lo bueno de tu vida, siempre y cuando sigas colocando el mismo empeño! Es entonces cuando doy el primer paso y a la vez expreso una sonrisa. No me preocupan obstáculos ni tropiezos, voy caminando con frente en alto y vista hacia adelante.

Daniel Alberto Marin Cesin

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, Milagros García por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A Edixon Diaz mi compañero y amigo incondicional, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

Yiselle Marcano.



AGRADECIMIENTOS

A mis padres Luis Enrique Marin y Betsy Elena Cesin de Marin, A mis hermanos Gisel Elena Marin Cesin y Luis Enrique Marin Cesin por siempre apoyarme en los momentos difíciles, confiar y tener Fé en mí y en mi trayectoria como estudiante, Hijo y Hermano.

A mis tíos Benito Cesin y Carmen Oliveros quienes fueron unos padres sustitutos al prestarme toda la ayuda posible al alcance de sus manos, incluyendo techo y cama espacio físico para mi desempeño académico, y no solo eso su apoyo moral en el transcurrir de este camino.

A la Universidad de Oriente Núcleo Monagas la casa más alta, mi casa más alta donde agradezco de corazón a todos los profesores que me guiaron, enseñaron y compartieron sus conocimientos, me formaron para desempeñarme como profesional y formar parte importante dentro de la fuerza de trabajo profesional del país.

A mi compañera de estudios y amiga Yiselle José Marcano Díaz por estar siempre atenta, por el apoyo ofrecido, por ser ese soporte en momentos de dificultad de nuestra carrera y en la realización de nuestra investigación.

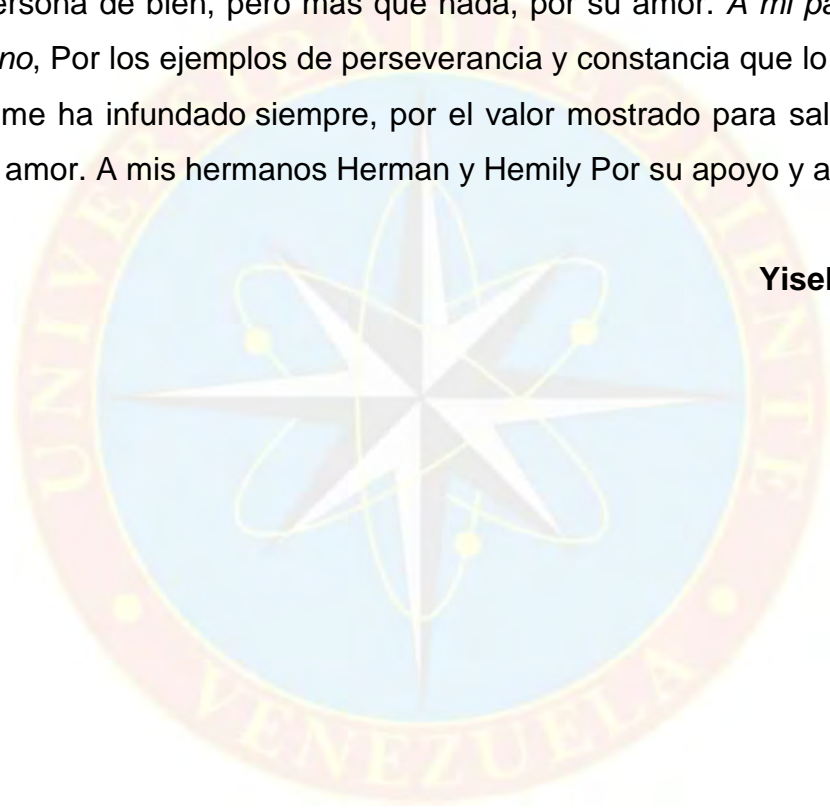
Por último pero no menos importante a Dios por haberme dado la fortaleza en este arduo y duro camino de la enseñanza y aprendizaje.

**DANIEL ALBERTO MARIN CESIN.
MUCHAS GRACIAS.**

AGRADECIMIENTOS

A Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. *A mi madre Milagros García* Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. *A mi padre Herman Marcano*, 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 su amor. A mis hermanos Herman y Hemily Por su apoyo y amor.

Yiselle Marcano.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
ETAPA I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	15
ETAPA II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.2 BASES TEÓRICAS	18
2.2.1 Líder	18
2.2.2 Características de un líder	18
2.2.3 Tipos de líder	19
2.2.4 Liderazgo	21
2.2.5 Características del liderazgo	22
2.2.6 Objetivos del liderazgo	23
2.2.7 Importancia del liderazgo como función dentro de la organización	24
2.2.8 Estilos de liderazgo	26
2.2.8.1 El liderazgo autocrático	31
2.2.8.2 Causas que conllevan a un liderazgo autocrático	32
2.2.9 Gerencia de recursos humanos	36
2.2.9.1 Objetivos de la gestión de recursos humanos.....	38
2.2.9.2 Funciones de la gerencia de recursos humanos	40
2.2.9.3 Subsistemas de recursos humanos	41
2.2.10 Gerencia tóxica	50
2.2.11 Características de la gerencia tóxica.....	51
2.2.12 Los tipos de liderazgo tóxico	53
2.2.13 Perfil de un gerente tóxico.....	58
2.2.14 Posibles soluciones para evitar una gerencia tóxica	59
2.3 MARCO METODOLÓGICO.....	62
2.3.1 Enfoque de la investigación	62
2.3.2 Tipo de investigación según el nivel de profundidad.....	63
2.3.3 Diseño de la investigación.....	64

ETAPA III.....	67
APORTES INVESTIGATIVOS.....	67
3.1 SUGERENCIAS PARA EVITAR LA GERENCIA TÓXICA.....	70
REFERENCIAS	72
HOJAS METADATOS.....	75





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

**ANÁLISIS DE LA GERENCIA TÓXICA
EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR ACADÉMICO

M.Sc. Maruly Córdova

AUTORES:

Br. Marcano Yiselle.

C.I: 17.722.085

Br. Marin Daniel

C.I: 18.473.725

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito el análisis de la gerencia tóxica como influencia en la gestión de recursos humanos, las características que enmarcan una línea de dirección dentro de este tipo de gerencia afectan de una manera u otra la organización. Por ende se aplicó un tipo de investigación documental con nivel descriptivo, por cuanto se explicaron características sin manipular variables y para la recolección de información se emplearon técnicas como la revisión bibliográfica, artículos de periódicos, revistas y búsqueda en la web. Se llegó a la conclusión de que la gestión de recursos humanos se ve afectada por la gerencia tóxica en la mayoría de sus subsistemas, buscando prevenir factores de riesgo psicosociales que son generados por la falta de conocimiento en los líderes. Para lograr prevenir una gerencia tóxica dentro de la organización se recomienda el incentivo de los trabajadores para adquirir competencias y empleabilidad mediante la formación, la participación y la contribución significativa del trabajo.

Palabras claves: gerencia tóxica, liderazgo autocrático, líderes tóxicos.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI, está dominado por el nacimiento de un nuevo entorno laboral y nuevas concepciones de la empresa y de los trabajadores que en ella laboran. Quizás lo que más haya cambiado sea el concepto de la contraprestación laboral. Hasta no hace mucho tiempo uno de los objetivos de toda organización era crear puestos de trabajo y donde los trabajadores como objetivo en su vida laboral la seguridad en el empleo y una buena remuneración para trabajar con agrado por los objetivos de la empresa. Esta concepción de los recursos humanos ha cambiado.

De esta manera el recurso humano y el entorno de una organización es un elemento vital para su dirección y control. Hay cambios en cuanto a la satisfacción de necesidades y motivación de los empleados o seguidores. Cuando se percibe que el entorno está siendo afectado desde el nivel inferior hasta el más superior por agentes no visibles que en el momento no son de gran importancia pero al pasar el tiempo es probable que estén en camino hacia el fracaso. Es cuando la sociedad y el cargo de director o gerente de personal han experimentado cambios a través del tiempo y es en ello donde se deriva la ruptura de una cadena de mando y una dependencia de autoridad que no es visible ante las situaciones que pasan.

En tal sentido, uno de los agentes no visibles podría decirse que la mayoría de las veces son los jefes o gerentes y las relaciones que llevan con sus trabajadores haciéndolas cada vez menos provechosas, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas para el trabajador con la supervisión, así mismo, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano que podría

desempeñarse mejor en otro cargo. En resumidas cuentas, puede decirse que la gerencia de recursos humanos es la responsable del éxito o fracaso de las personas que laboran en una empresa.

Por lo tanto es conveniente, a lo largo de la investigación se describirá ampliamente lo que es la gerencia de recursos humanos, el liderazgo en las organizaciones y sus estilos y cómo el manejo equivocado de la fuerza laboral que existe en una organización afecta el desempeño, lo cual ocurre porque no se sabe controlar o manejar y cuyos efectos son necesario estudiar porque los líderes son personas que tienen un amplio nivel de conocimiento que lo deben difundir o traspasar para futuros sucesores.

Es por eso, que se describen los capítulos que conformara el presente trabajo de investigación.

Etapas I: El Planteamiento del Problema, objetivo general y objetivos específicos, justificación. En el presente capítulo se definen cual es la problemática o situación que impulsa el desarrollo de la investigación así como también los objetivos de la misma y la justificación para realizar el trabajo.

Etapas II: Marco teórico, marco metodológico, análisis de los objetivos: Planteando un Marco Teórico en el que se exponen las diversas teorías que sustenta la investigación, así como también los antecedentes de la misma. Por último Marco Metodológico: que es la metodología empleada para desarrollar el trabajo a través de la señalización del tipo, nivel de investigación, analizar la información recolectada para la obtención de derivaciones.

Etapas III: Conclusiones y recomendaciones: Consiste en dar a conocer las respuestas a las interrogantes planteadas en la problemática del estudio.

ETAPA I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta etapa se plasma El Planteamiento del Problema, los objetivos de la investigación (el objetivo general y los objetivos específicos), la justificación y la definición de términos.

La gestión de personas se ha convertido hoy en día en un tema estratégico para la competitividad de los negocios, la función de personal que antes se abocaba únicamente a aspectos de control administrativo adquiere actualmente nuevas dimensiones y desafíos muy vinculados a la búsqueda de nuevas oportunidades para el éxito en la gestión del negocio y a la obtención de resultados. Gestionar personas se constituye hoy en día en uno de los aspectos clave de la función gerencial.

En tal sentido, dentro de la gerencia predomina un aspecto importante para las organizaciones, como el estilo de liderazgo que en ellas se utiliza. Este muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Por otro lado, si los gerentes modernos cuentan con equipos humanos de alta eficiencia que posean además adecuados niveles de motivación, comunicación y compromiso con su institución, existirán mayores posibilidades de efectuar delegación de funciones a personal competente y motivado a desarrollar un trabajo y brindar un servicio de calidad. Esto conduce además a que los gerentes liberen tiempo para diseñar y ejecutar

nuevos planes y estrategias de desarrollo institucional.

En la actualidad la gerencia tiene diversidad de estilos, pero no sería extraño encontrarse con estilos que no solo no ayudan, ni estimulan, ni coordinan a los subordinados sino que pueden llegar a afectar la organización.

Ahora bien, cuando se habla de una organización, desarrollo institucional, ejecución de planes, eficiencia laboral, se refiere al medio organizacional en el que se desenvuelven los empleados, pero con situaciones poco agradables e incómodas para el cumplimiento de tareas, intercambio de ideas, intenciones malévolas y personas descalificadoras y mal intencionadas, para nadie es secreto que dentro del grupo y sitios de trabajo hay obstáculos que en ciertas situaciones hacen que la empresa u organización tengan ambientes incómodos como: a) comunicación deficiente, b) Lugares donde convergen muchas personas cuyas necesidades personales no coinciden con las de la organización, c) Lugares de trabajo pequeños donde las personas interactúan frente a frente la mayor parte del día, d) Ambiente con alta interdependencia entre sus integrantes. Esto por nombrar algunas características que definen o describen una organización que genere o se desarrolle un ambiente tóxico. *Frost (2002)* dice que:

Un medio tóxico es el resultado tanto de las prácticas de una empresa como de las actitudes y acciones emocionalmente insensibles de sus gerentes. Una situación así le resta vitalidad a los trabajadores y a la organización y contribuye a una disminución de la productividad individual.

Según se ha citado, esto lleva a pensar que la presencia de agresividad, incompetencia interpersonal e intenciones malévolas pudieran

llegar a generar una disminución de la capacidad de recuperación emocional de los trabajadores. Prevalece el miedo y la satisfacción brilla por su ausencia; se trabaja en un ambiente hostil que en casos extremos llega al acoso, la intimidación y la violencia. Describiendo una organización poco efectiva y de resultados insatisfactorios, en la cual los empleados se desempeñan en un estado de tensión continua y el estrés es habitual. En un medio así prevalece la insatisfacción, no se desarrollan vínculos razonables entre los compañeros y el ambiente es destructivo.

De esta manera, la situación se ve influida por la presencia de un gerente "tóxico". Esta es una persona cuyo comportamiento confunde y hasta impide trabajar a sus subordinados. No sabe manejar un problema en forma constructiva, es inconsciente, dice una cosa y hace otra; a veces es frío y distante y en otras es emocional en sus reacciones. Cambia sus instrucciones sin previo aviso y sin mayores explicaciones es allí cuando el empleado nunca sabe a qué atenerse.

En tal sentido, cuando existe la presencia de un gerente tóxico y la relación que pueda existir entre él y sus colaboradores por la que al hablar del individuo, se debe entender a este como un ser social, es decir, que todo ser humano por instinto buscará la manera de establecer relaciones con otro. Ya sea esto, en cualquier lugar en el que se encuentre, desde los niños en la escuela hasta los adultos en su lugar de trabajo. Partiendo desde este principio, se puede decir que, en toda organización la interacción es necesaria para todos aquellos que la componen, ya que mediante esta, se aumente la productividad y la efectividad de los mismos. Para lograr dicha interacción es necesario un líder o un gerente que mantenga una buena relación entre él y los subordinados a su cargo.

Dicho esto se puede entonces pasar a describir lo que en el mundo de las organizaciones de hoy llamadas relación “Supervisor – Colaborador”. Entendiendo que el primero ocupa un nivel más alto dentro de la estructura jerárquica de la organización y por ende tiene mayores responsabilidades que cumplir con su jefe, las de él mismo y con su equipo, y el segundo colabora con aquel en la ejecución de su trabajo diario, y así contribuir y poder alcanzar los objetivos que le son propios o del equipo del cual ambos forman parte.

De esta manera el supervisor desempeña el rol de líder teniendo cierta autoridad para evaluar al colaborador, haciéndole saber las observaciones y orientaciones sobre cómo está desempeñando su trabajo. Siempre y cuando la autoridad ejercida no pase a ser autoritaria, siendo un mecanismo de abuso del poder obstaculizando y convirtiendo la relación laboral en un caos, aplicando un liderazgo ineficaz que genera descalificación y maltrato de los subordinados llegando al punto en el que no existe ningún tipo de dirección y de control en la labor de cada uno de ellos cayendo en el autoritarismo. *Stamateas* (2011), plantea que:

Bien menciona que: las relaciones y el sentimiento de uso de poder sobre el empleado hacen que las diferencias presentes entre ambos no permitan lograr los objetivos propuestos, o sea, que este estilo de líder autoritario busca el logro permanente de sus objetivos más allá del pensamiento en equipo, de la búsqueda de superación y el beneficio para todos, para poder alcanzar las metas propuestas. (p. 130).

Lo que quiere decir que ante la existencia de poder los líderes se engrandecen y hacen uso indebido de su completa autoridad para oprimir a los empleados a su cargo, dejando que haya una mayor tasa de ausentismo laboral, generando desgaste físico y psicológico, los planes de trabajo no son

realizados para lograr objetivos y obtener ganancias a largo plazo, sino que carecen de necesidades para la consecución de ello y hacen planes a corto plazo, este tipo de comportamientos en una organización producen miedo y caos al tiempo entre los empleados debido a los cambios emocionales, es un ser que piensa en sí mismo y quiere lucrarse a como dé lugar gracias al trabajo de los demás.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que existen diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales está el autocrático, en este predomina una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Por otro lado, el autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la avaricia se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Hoy en día, es muy común que las relaciones de poder, es decir, jefe-empleado no sean del todo agradables, y que la mayoría de las veces los objetivos propuestos no puedan llevarse a cabo dadas las constantes disputas que se establecen entre ambos. Los jefes, se sienten con pleno derecho de usar el poder con autoritarismo, mientras que los empleados, obedecen por temor. Los que están en posición de poder suelen confundir con servicio o trabajo o acuerdo entre dos partes.

Basados en el temor del empleado a perder el trabajo o en su necesidad de tener un sueldo, este estilo de jefes recurre al autoritarismo con el fin de sacar ventaja de su posición y lograr que su voluntad sea cumplida sin ser cuestionada ni objetada.

Para entrar un poco en el contenido es necesario saber, que dentro de las ciencias administrativas nace el término “tóxico” de forma figurada solo para hacer referencia a lo nocivo de una situación poco satisfactoria, siendo así un germen cuya finalidad es la de engendrar sufrimiento y sentimiento de culpa en el trabajador siendo esta una manera de destrucción del clima laboral y el entorno organizativo, la gerencia tóxica es una enfermedad laboral propiciada en ambientes ampliamente dañados por la ausencia de capacidad, trabajo productivo y sano desarrollo de quienes forman parte de una organización. Su incapacidad acaba con el progreso, el desarrollo y la consecución de las anheladas metas y objetivos de las empresas; se caracteriza por el aumento desmedido del trabajo, anulación de estímulos, angustia, degradación de categoría y desmoralización.

En tal sentido, dadas las circunstancias de hoy y, sobretudo, el temor de los colaboradores de perder su trabajo, lamentablemente este estilo de gerencia como lo es la gerencia tóxica engrandecen la figura del

Autoritarismo con el objetivo de sacar ventaja por ocupar la posición que ocupan y hacer que su voluntad sea cumplida sin que a nadie siquiera se le ocurra cuestionarla y mucho menos objetarla. Siendo la gerencia el motor que impulsa a las organizaciones y el recurso humano, todos los estilos gerenciales que se empleen en la organización deben de estar bien identificada con el más adecuado, para que sea provechoso tanto a nivel financiero como organizacional. De esta manera *De Freitas* (2006) dice que:

Nadie enseña a dirigir, por lo que es habitual que se nombren jefes con un criterio equivocado. Se tiende a “premiar” con el nombramiento a los que han demostrado ser buenos técnicos, con lo que puede resultar que se haya seleccionado a una persona introvertida y metódica que no soporte la diversidad. El premio puede, entonces, provocar efectos indeseados, como que se haya puesto al mando del departamento o empresa a un gerente tóxico, con lo que al “premiado” se le convierte en un funcionario ineficaz que, además, puede reducir la productividad e incluso provocar una fuga de talentos; de hecho, un porcentaje importante de las personas que abandonan sus trabajos lo hacen porque tienen un jefe que no les gusta.

Es evidente entonces que, el gerente tóxico se siente y se cree superior a los demás, se basa en reprimendas constantes y no transmite ninguna emoción positiva que aliente a elevar la productividad de la organización y la satisfacción de los subordinados, su imponencia de poder ante los demás lo hace un líder con miedo al fracaso y la falta de delegar otorgan una falta de confianza en su liderato, pero lo cierto es que todos nacen con la disposición de ser un gerente, un administrador, un juez y porque no hasta un líder solo tiene que confiar en la capacidad para hacerlo correctamente y evitar errores que puedan perjudicar el sistema de trabajo y hasta el equipo o grupo de personas que está alrededor.

De esta manera, hay que tomar las riendas de lo que está ocurriendo indiferentemente si están o no preparados para dirigir algo o a alguien, debe hacerse con positivismo y objetividad en el asunto para lograr una mejora continua de todo y de todos, creando valor agregado para la empresa con un sentido de pertenencia propio, desarrollando áreas capaces de producir más de lo que se genera y haciendo de la ineficacia un problema menor del que había cuando se tomó el liderazgo, ampliando los horizontes, aprendiendo cada vez más y acumulando buenas y mejores experiencias para no seguir cometiendo los mismos errores, para dejar de ser llamados líderes autocráticos. En tal sentido *Canchica* (2008) expresa que:

La gerencia tóxica es una enfermedad que invade a las organizaciones a través de su encargado o gerente haciendo del sistema algo impuro donde ejercer o realizar una labor cuya finalidad es la de generar ingresos, efectividad dentro del plan de trabajo, ascensos, pero resulta ser lo opuesto esta idea, se enfoca únicamente en el líder; persona con poca visión y planificación que quiere solo atención en sí mismo y aumentar su estatus laboral, pasar por alto opiniones y dejar atrás el trabajo en equipo, querer estar y tener el nombre de líder solo por tener ese nombramiento, razones suficientes para hablar un poco más sobre gerencia tóxica y describir al líder tóxico que lo lleva a cabo.

Lo que quiere decir el autor es que ante la existencia de una gerencia tóxica en las organizaciones se ven afectadas en muchos aspectos en el proceso de gestión de recursos humanos, ya que ante este tipo de gerencia y sus efectos, se propagan por un gerente que crea un sistema que cuya finalidad es deteriorar lentamente la vitalidad productiva tanto de la organización como la de los empleados.

En tal sentido, este proyecto de investigación presenta una problemática que viene dada cuando se genera una gerencia tóxica dentro

del proceso de gestión de recursos humanos. En el que se encuentran focos aislados de conocimiento tanto en los líderes existentes como en los que ahora se forman.

De esta manera, la gestión de recursos humanos puede verse afectada por la falta de preparación, abuso de poder y el carecimiento de un estilo de liderazgo definido por parte de los que hoy en día ejercen la profesión de recursos humanos.

Debido a lo antes planteado y a la importancia que tiene la gestión de recursos humanos como recurso vital para una organización, se considera oportuno un análisis minucioso de la gerencia tóxica en el proceso de la gestión de los recursos humanos, con la finalidad de proporcionar el conocimiento que sea necesario para dar a conocer lo que este tipo de gerencia genera en las organizaciones y así poder brindar posibles soluciones para evitarla.

En relación a esto, por medio de la presente investigación se desea dar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características que prevalecen en una gerencia tóxica?
- ¿Cuáles son los tipos de liderazgo tóxicos?
- ¿Se podrá relacionar la gerencia tóxica con la gestión de recursos humanos?
- ¿Se deben considerar ciertos aspectos de la gerencia tóxica en la gestión de recursos humanos?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Analizar la gerencia tóxica en la gestión de recursos humanos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las características de la gerencia tóxica.
- Describir los diferentes tipos de liderazgo tóxico.
- Relacionar la gerencia tóxica con la gestión de recursos humanos.
- Precisar qué aspectos de la gerencia tóxica deben ser considerados en la gestión de recursos humanos.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, los mercados generan mayores demandas y exigencias, por lo tanto es importante que las empresas tengan niveles de jerarquización que les permitan dirigir todas sus actividades al cumplimiento de los objetivos, esto no sería posible si no existiera un nivel donde su trabajo exclusivamente corresponda a la toma de decisiones, la definición de los lineamientos que se deben seguir para el logro de los objetivos establecidos, y por sobre todo la responsabilidad que asume al pertenecer a dicho nivel.

De dicho nivel depende totalmente el éxito o el fracaso de la organización, la capacidad que posee para dirigir a un grupo determinado de

personas y logre así el cumplimiento de los objetivos en un todo y no individualmente, es el motivo por el que la existencia de un liderazgo es de vital importancia ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos y las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

En las organizaciones es necesario fomentar la productividad como factor de superación dentro de los grupos de trabajo, utilizando los medios de comunicación adecuados, de manera tal que, el personal evidencie las interacciones manejadas y se valoren los aspectos motivacionales entre jefe y subordinados, creando así una importante relación entre la organización y los individuos que la componen. Al aparecer rupturas o grietas en las relaciones interpersonales surge o se abre camino a una “empresa tóxica”, o “jefe tóxico”, que son aquellas situaciones donde el miedo al fracaso, la desconfianza, el engrandecimiento personal, el poder y la gloria ciegan y obligan a actuar a esa persona de forma total y autoritariamente por sobre todos los demás. Es por ello que se debe tomar en consideración el tipo de estilo de liderazgo a emplear, para poder llevar un balance o equilibrio que permita un sistema de filtración o de estructuración. Por esta razón se pretende dar a conocer la gerencia tóxica como un estilo de liderazgo.

De esta manera, la falta de conocimiento sobre la gerencia tóxica como estilo de liderazgo es lo que ha impulsado a muchos líderes a ser tóxicos dentro de una organización. Es por ello que este trabajo de investigación busca promover el conocimiento sobre este tema tan importante como es la gerencia tóxica dentro de nuestra área de estudio. Buscando motivar a muchos profesores, gerentes, trabajadores y organizaciones pertinentes al área de recursos humanos a sumergirse a este contenido que está siendo cada día más estudiado por muchos expertos de la rama; permitiendo al

estudiante conocer, estudiar y abordar con más profundidad la problemática impuesta por una gerencia tóxica dentro de una organización y sus empleados, ya que cada vez son más las nuevas tendencias existentes en la carrera de gerencia de recursos humanos, de esta manera el siguiente trabajo de investigación proveerá a la Universidad de Oriente el beneficio de egresar profesionales innovadores y de alta competitividad en el área laboral.

En tal sentido, para alcanzar los objetivos establecidos en este trabajo de investigación, se implementan técnicas de investigación, que ayudan a analizar la gerencia tóxica en la gestión de los recursos humanos.

Esta investigación permitirá conocer los estilos de liderazgo, las características de la gerencia tóxica y cómo se ve afectado el proceso de la gestión de recursos humanos en las organizaciones por medio de la observación y recopilación de información.

A su vez ayudará en forma general a conocer acerca de cómo influye la gerencia tóxica en la sociedad, así como también a comprender los motivos por el cual esta se genera en las organizaciones.

Desde el punto de vista teórico, se contribuirá con la comprobación y mejoramiento de la teoría referida. Por lo tanto dará un aporte académico ya que podrá ser usado por futuros profesionales que deseen indagar en el tema desarrollado, con indicios y resultados que podrán ser utilizados en un futuro para así dar comparación entre lo que se desarrolló en esta investigación y lo que se maneja actualmente, es decir, servirá de soporte para sustentar lo que contemplan los autores más famosos del área de recursos humanos.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Desarrollo: (administración). Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas. (Rosenberg, 2001, p.131)

Desarrollo del grupo: (organización). Serie de fases que la mayoría de grupos atraviesan en el tiempo (orientación, solución de problemas internos, crecimiento y productividad, y evaluación y control). (Rosenberg, 2001, p.131)

Desempeño: Cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo, grupos u organización. (Stoner y Wankel, 1989, p.542)

Efectividad: Capacidad de lograr resultados con el empleo racional y eficiente de los recursos. (Londoño y Rodríguez, 1991, p.220)

Ejecutivo: (dirección). Individuo cuya posición implica la elaboración de decisiones y la utilización de mando sobre los empleados en las actividades diarias de las empresas. (Rosenberg, 2001, p.157)

Grupo de trabajo: (personal). El integrado por trabajadores destinados en tareas o funciones muy específicas. (Rosenberg, 2001, p.206)

Jefe de recursos humanos: (personal). Ejecutivo encargado de coordinar los recursos humanos de la empresa. (Rosenberg, 2001, p.235)

Líder: (organización). Persona que, en un determinado momento y lugar, a través de una conducta modifica, dirige o controla las actitudes y comportamientos de otras personas, a las que se denomina seguidores. (Rosenberg, 2001, p.244)

Líder autocrático: (organización). Individuo que controla a sus empleados a través del dominio y del poder inherentes a su cargo. (Rosenberg, 2001, p.244)

Liderazgo autoritario: (dirección). Estilo básico de liderazgo en el cual la dirección muestra poca confianza en sus subordinados. La toma de decisiones es, en consecuencia, muy centralizada. (Rosenberg, 2001, p.244)

Motivación: (personal). Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo. (Rosenberg, 2001, p.221)

Organización: (organización). Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran. (Rosenberg, 2001, p.291)

Satisfactorio: (personal). Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades de sus empleados. (Rosenberg, 2001, p.373)

Selección de personal: Proceso de elección de una persona de entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo. (Rosenberg, 2001, p.381)

Staff: departamento que proporciona ayuda a los departamentos de línea en la persecución de objetivos básicos de la organización. (por ejemplo, en una empresa manufacturera, los departamentos de compras y contabilidad formarían el staff). (Rosenberg, 2001, p.393)

ETAPA II

MARCO TEÓRICO

En esta etapa a continuación se presenta el marco teórico (antecedentes de la investigación y las bases teóricas, el análisis de los objetivos y el marco metodológico).

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Morocoima, (2001) Realizó una tesis sobre “El análisis del estilo de liderazgo”, en la Universidad de Oriente donde menciona los diferentes estilos de liderazgo que puede adoptar un líder dentro de una organización, describiendo cada uno de los rasgos que caracterizan estos estilos. Concluyó que para crear ciertos enfoques en los líderes deben esclarecer y definir el estilo que va a ejecutar en su rol de líder”.

De Freitas, (2006) Realizó un informe titulado “Los efectos nocivos de la gerencia tóxica”, en la Universidad de Oriente, núcleo Estado Sucre en el área de gerencia general, donde menciona lo que sucede cuando se aíslan “toxinas” dentro de la gerencia de una organización. Concluyó que aquella sustancia nociva de origen psicológico se genera en un gerente toxico, que con su comportamiento confunde e impide trabajar a sus subordinados”.

Capriles, (2009) Escribió un artículo de opinión para el periódico El Universal, Caracas – Distrito Capital, enfocado en “los lideres tóxicos”, como afectan y como alimentan las necesidades e ilusiones de las personas para engrandecer su propio poder. Concluyendo que los avances que hay sobre el tema de liderazgo tóxico, el psicoanálisis y los valores e ideales de desarrollo personal son instrumento de dominación, que debilitan la autonomía y la capacidad de acción haciendo a sus seguidores dependientes

totalmente de él”.

Edelberg, (2002) Realizó un artículo titulado “La gerencia tóxica”, habla de un lenguaje figurado para nombrar situaciones en empresas, jefes y formas de manejo de personal. Se concluyó que los resultados insatisfactorios en las empresas y su ambiente destructivo, generan algunas situaciones en las que se genera a una empresa tóxica y que los jefes tóxicos surgen en ella como enfermedades.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Líder

La mayoría de los intentos de definir un líder se concentran en las cualidades requeridas como factores para influir los rasgos de la personalidad de los tipos de líderes que existen. Daft, (2006) define de la siguiente manera que un líder significa: “crear una visión que inspire a las personas y un entorno en el cual ellas gocen de las facultades, la libertad y el deseo necesarios para alcanzar magníficos resultados”. (p.4).

Según el autor se puede decir que el líder es una persona admirada y aceptada por otros individuos que conforman un grupo, como la persona que mejor ejerce sobre los demás individuos, teniendo cierta facultad de influenciar para conducirlos a la ejecución de los propósitos y objetivos del grupo.

2.2.2 Características de un líder

(Moreno, 2001). Plantea que las características que debe poseer un líder según la teoría de los rasgos de la personalidad son los siguientes:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significativos que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales, (estatura alta o baja, aspecto, voz, entre otros).

Cada grupo considera líder al que sobre salga en lo que le interesa, o más brillante o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, mas bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad.

Estas características se desarrollan principalmente por la capacidad que tiene el líder de hacer lo que se propone, de su predisposición firme para actuar siempre, de su fortaleza para aceptar derrotas, su inteligencia para aprender, de su don para envolver y convencer, de su tolerancia a las dificultades y su sabiduría para resolver problemas.

Observando cada una de las características se presencia que el líder es una persona de influencia que mueve mucha gente. Los que desarrollan un liderazgo poderoso comprenden que una de las tareas esenciales de la gerencia es buscar formas para desarrollar personas. El carácter de miembro, los rasgos individuales y simplemente motivar al grupo le permite crear confianza en sus seguidores hacer persistente la seguridad en las personas, la orientación y fortalecimiento moral del individuo y saben reconocer la presencia de otro líder con más capacidades y por lo visto siempre está en una búsqueda constante de resultados.

2.2.3 Tipos de líder

Para (Guédez, 1998), los tipos de liderazgo se pueden clasificar de

diferentes maneras, las siguientes son las más típicas:

Carismático: cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás, estas son características naturales.

No carismático: cuenta fundamentalmente con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de madurez y confianza y su manera analítica de abordar los problemas.

Autocrático: impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí.

Democrático: estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones.

Visionario – capacitador: es quien inspira a las personas con su visión de futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimular a participar y generar espíritu de compromiso.

Controlador – manipulador: administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado. (p.97)

Se puede pasar por cada uno de los tipos de líderes antes mencionados por lo que el líder puede combinar estos de acuerdo con la situación, es decir, el liderazgo utilizado va a ser el que más se ajuste al momento que vive el grupo.

De esta manera, ser líder significa ser una persona influyente dentro de un grupo de trabajo o alguna persona en específico, haciéndose responsable de la calidad de su participación con ellos, dejando a un lado el título o nombramiento de líder, pero hay que tener en cuenta que la estimulación, inspiración, su imponente y conocimientos prácticos, no se da en todos los aspectos y casi siempre no es positiva, no existe un líder que sea 100% aceptado dentro de su grupo de trabajo en una organización.

Por lo tanto, ser líder implica tener estrategia de convicción con su discurso, mensajes con doble sentido, que llevan a los empleados a trabajar o a sentir miedo, desconfianza e inseguridad, los líderes logran esto gracias

a la autoridad conferida, pero están en su derecho de reclamar y pedir la realización de algún trabajo.

En definitiva, la participación de un líder en si puede no ser tan rigurosa, este puede modificar su sentido de jefe de equipo, haciendo que este alcance las metas y resultados extraordinarios, se conecta directamente con las necesidades de su grupo de trabajo, conociendo las virtudes y debilidades de cada uno de sus integrantes y delega equitativamente el trabajo a realizar para optimizar la productividad, influyendo de manera puntual en algunas áreas hasta que todos sepan que deben hacer de manera responsable, es por esto que debemos tener claro que tipo de líder debemos tener o nombrar para poder hacer uso del potencial para lograr resultados útiles.

2.2.4 Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones y en cada uno de sus departamentos simplemente porque alguien tiene que indicar el camino a seguir, y del conocimiento de la motivación humana y de la comunicación de las personas que posea el líder dependerá la efectividad organizacional que logre alcanzar. En este sentido, *Daft*, (2006) define el liderazgo como: “una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”. (p.5).

El autor en esta definición describe como las personas tienen la intención de realizar cambios significativos en la organización y resalta que la dirección del liderazgo es recíproco, puede haber influencia del líder en sus seguidores como los seguidores pueden también influir en el líder, reflejando así el propósito común para un futuro deseable. Por otra parte *Chiavenato*

(1999) lo define de la siguiente manera: “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.151).

El autor en esta definición hace del liderazgo una función propia de los seres humanos y por esto tiene que ser analizado en función de la relaciones interpersonales debido a que este es ejercido mediante un proceso de comunicación, haciendo del liderazgo un fenómeno social en función del logro de metas que satisfaga las demandas de las estructuras que conforman a la sociedad.

2.2.5 Características del liderazgo

Daft, (2006) *con estas características pretende dar a conocer el liderazgo deseado en la actualidad:*

“El líder es un ser comunicativo: el líder mediante la comunicación logra mantener a su grupo de seguidores... El líder es un ser inteligente: su conocimiento permite, no solamente que el líder sea aceptado y valorado en su grupo, pero también permite que tome decisiones coherentes... El líder conoce sus fortalezas y debilidades: el líder al comprender cuáles son sus debilidades lograra ver claramente cuáles son sus fortalezas, ya que es en las debilidades que se forjan las fortalezas... El líder es creativo: debe tener creatividad para resolver los inconvenientes y encaminar su rumbo hacia una situación más favorable... El líder es paciente: el líder debe de saber escuchar y ser paciente con sus seguidores. Debe ser comprensivo y no perder su serenidad a la hora de enfrentar los problemas... El líder es intuitivo: el líder aprende a tomar las decisiones correctas y no dejarse llevar por los impulsos humanos, sino que por su lógica y su buen juicio... El líder es orientado a metas: debe de tener un enfoque contundente y bien definido hacia todas sus metas por alcanzar... El líder es persistente: Un líder de carácter no se rinde fácilmente, ya que tienen dentro de sí mismo un sentido de lucha y un fuerte deseo de subsistencia...”

Estas características definen verdaderamente lo que el liderazgo hace en las personas, sin duda esto dentro de la sociedad actual globalizada es un elemento sobresaliente que está presente en todos los aspectos de la cotidianidad, donde todos deben prepararse para ser los mejores dentro del área en la que se desempeña debido a la gran competitividad que existe en los diversos sectores (culturales, económicos, políticos, sociales, académicos, entre otros) por ello es importante que los sujetos desarrollen características o actitudes adicionales que lo ayuden a destacarse para poder llevar a cabo de forma más efectiva y eficiente sus roles. El liderazgo es una habilidad o aptitud adquirida positiva, tanto para los sujetos como para la organización puesto que es un elemento fundamental que lleva a alcanzar las metas individuales como organizacionales.

Por tanto, el liderazgo se basa prácticamente en las relaciones personales que demuestran verdaderamente las intenciones de un líder, de hecho, el liderazgo estimula a sus colaboradores a que le superen en formación. No busca destacar por sus títulos; busca ser el mejor gerente. Sus habilidades pasan por otro lado. Por eso contrata y se rodea de excelentes profesionales, capaces de asumir proyectos ambiciosos y brindar un alto valor agregado a la organización.

2.2.6 Objetivos del liderazgo

Los líderes que logran sus objetivos cuentan con algunos talentos naturales y luego se forjan aprovechando esos talentos, aprenden como hacerlo y como no hacerlo observando la inexperiencia propia o incrementando sus capacidades naturales de liderazgo.

El objetivo es conseguir que las personas hagan lo que él quiere pero

de manera voluntaria y no por causa de una sumisión de mala gana. El líder tiene bajo su cargo la moral del grupo, la cual será alta o baja dependiendo de la productividad y de su unidad. Debe tener en cuenta que si se necesita sentir que se están logrando los objetivos, que los satisfaga y valgan la pena.

Entre los objetivos del liderazgo según Guédez, (1998) se encuentran los siguientes:

Lograr de manera espontánea el compromiso y la cooperación de su equipo.

Articular la acción del grupo en función de alcanzar los objetivos acordados.

Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del grupo.

Es importante resaltar que un líder eficaz sabe lo que quiere y hacia dónde va, de allí que se plantea de manera muy clara cuales son los objetivos y cómo hacer para llevarlos cabo. (p.86)

El autor da a entender que los objetivos son la principal orientación del pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Los objetivos deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no solo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

2.2.7 Importancia del liderazgo como función dentro de la organización

Conforme a como se ha considerado el liderazgo en las organizaciones este ha cobrado fuerza en cuanto a su estudio partiendo de la función que está debe de cumplir dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las

circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia los objetivos, y sobre la forma en la que la función del liderazgo es analizado en términos de una relación dinámica.

En tal sentido, la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. El líder se diferencia de los demás miembros del grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia de las actividades y en la organización de estos.

El líder es el que distribuye el poder, la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorgue.

(Moreno, 2001) refiere que:

El liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo.

Del mismo modo, el autor manifiesta que se ha encontrado que un individuo que se destaca en una organización constitucional no necesariamente se destaca en una situación democrática, menos estructurada, lo que quiere decir, dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, lo del liderazgo puede caer en personas diferentes.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos Moreno, (2001). “A partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición en la que se puedan crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades del liderazgo necesarias para una organización o situación específica”.

De esta manera el autor se refiere a la importancia del liderazgo como la incidencia que tiene en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada las implicaciones tanto en los aspectos económicos como en los políticos, en las relaciones sociales y consecuentemente en otros aspectos de la vida. El liderazgo mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.

Por lo tanto, uno de los aspectos importantes que tiene el liderazgo es que cuando es congruente con la organización el desempeño, la efectividad, la eficiencia y la satisfacción son mayores. También el liderazgo tiene la particularidad de ayudar a las organizaciones formales en el cumplimiento de las funciones y las tareas así como también aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza y sinceridad, manteniendo un clima organizacional apto y agradable en el cual la comunicación fluye con sinceridad, contribuyendo al mejoramiento de las relaciones interpersonales a la que los subordinados le permitirán trabajar mejor y con más ganas fomentando el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

2.2.8 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y lo comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

En tal sentido, los líderes adoptan su estilo a la situación, lo que incluye la manera preferida de operar y sus características personales, así como también la naturaleza de la tarea y el grupo. El estilo es la forma en la que la persona ejerce su papel de líder. Este se caracteriza por su manera de abordar el manejo de las personas. Entre los más comunes *Stoner* y *Wankel* (1995) destacan los siguientes:

Impositivo y autoritario: El que dice lo que se tiene que hacer, trata de eliminar toda disidencia (desacuerdo) dentro del grupo. Este tipo de dirección es útil en caso de emergencia o desorden pero se transforma en represivo en condiciones normales.

Manipulador paternalista: Trata de complacer pareciendo simpático, pero ocultando información. Estimula la dependencia y reprime o descalifica los intentos de autonomía.

Permisivo: Permite, que cada cual actúe de acuerdo con sus intereses personales. Es un sistema donde no existe responsabilidad alguna, ni del empleado ni del jefe.

Democrático: Consulta la opinión de los otros, toma en cuenta el consenso y trata de ser justo con todos. Poco afectivo en situaciones de emergencia que requieren de decisiones rápidas. Corre el riesgo de “igualitarismo” y fomenta la mediocridad cuando nivela a las personas por debajo.

Situacional: En caso de emergencia, desorden, anarquía o bajo nivel de auto conducción, actúa en forma impositiva, pero tratando que progresivamente el grupo se organice y autocontrole. A medida que esto ocurre se torna más democrático. (p.518)

Por otra parte podemos hacer nombramiento de los estilos de liderazgo que han sido argumentados por (Levicki, 2000), en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de los siguientes tipos de líder:

Líder carismático: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos. Ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes.

Líderes de inteligencia superior: Emplean a personas

altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante las confrontaciones.

Líder autocrático: Es eficiente en momentos de crisis y le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados.

Líder pastor: Es consistente pero son ineficaces ante las crisis que requieren decisiones rápidas. Se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

Líder natural: Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Este líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación. (P.45-46)

Desde la perspectiva de los autores llegamos a concluir que cada líder debe descubrir su estilo ya que no existe una manera correcta de dirigir, es por ello que se deben identificar los estilos más comunes de dirección y tener presente como afectarían los grupos de trabajo bajo distintas circunstancias.

La mayoría de los líderes tienden a ser ya sea con orientación hacia el deber (autoritario) o con orientación hacia la gente (democrático). Los líderes orientados hacia el deber ejercen una manera más directa el control sobre la agrupación, realizando un análisis del procedimiento y manifestando de qué manera procederá el grupo para llegar a una decisión. Es probable que reseñen las tareas específicas para cada miembro del equipo y que sugieran los papeles que ellos representen.

Sin embargo el líder democrático o con orientación hacia las personas puede proponer matrices del tema sugerir procedimientos, ofrecer tareas y cargos para los individuos. Pero en cada faceta el líder con orientación hacia la gente promueve la participación del grupo para determinar lo que en efecto se llevara a cabo. Haciendo que todos se sientan con la libertad de ofrecer

sugerencias para modificar las propuestas del líder. Lo que el grupo realice con el tiempo se determinará por el mismo. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar en el análisis final, sin embargo es el grupo el que decide.

Todo esto se ve envuelto hacia lo que es dirigir una empresa y ser el líder de un grupo de personas ya que cada día sacar adelante un trabajo no siempre es fácil, y supone que quien lo realiza, debe tener las suficientes habilidades como para influir, animar y motivar a los trabajadores a lograr conseguir los objetivos comunes haciendo, además que se impliquen en dicha consecución.

Esto se complica si se tiene en cuenta que, si hay varios trabajadores, cada uno tendrá su propia personalidad, lo que hace que el líder también deba poseer la habilidad suficiente de aplicar distintos estilos de liderazgo según el trabajador con el que traten, tomando en cuenta que el liderazgo es menos sobre las necesidades propias y más sobre las necesidades de quienes son liderados. En tanto, los estilos de liderazgo no pueden ser considerados como herramientas a probar para ver cuál funciona mejor y cual no, sino que deben adaptarse a las demandas de situaciones específicas del personal con el cual se trabaja y la persona que lo lidera.

De esta manera, existen diferentes estilos de liderazgo, y es difícil establecer la supremacía conceptual de uno sobre otros. En efecto, el análisis del estilo de liderazgo requiere la consideración de otros factores, tales como la importancia de la decisión, la relevancia del compromiso, la probabilidad de éxito de la decisión, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo.

En este sentido, se plantea que es pertinente que el estilo de liderazgo sea considerado a la hora de liderar dentro de la organización. La influencia que tiene el estilo de liderazgo y los efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones.

En esta misma línea de razonamiento, reafirman la idea que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados de los objetivos que en la organización se esperan. Se sostiene que el liderazgo democrático está más relacionado que el liderazgo autoritario con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo.

En otra perspectiva, se puede deducir que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad.

De tal manera, se mantiene la idea de que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables tales como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso y, en algunos casos, sobre el clima organizacional.

Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización.

Por otro lado, se plantea que el género se relaciona con el estilo de liderazgo y, a su vez, éste influye sobre el estilo de decisión. Asimismo, se demuestra que el desempeño de la organización se ve influido por la cultura

competitiva e innovativa, en tanto que el tipo de cultura se ve influenciado por el estilo de liderazgo y, por lo tanto, el estilo de liderazgo, afecta el desempeño de la organización a través de la cultura.

En forma consecuente con las investigaciones, se llega a una conclusión es de que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados de las organizaciones.

En este sentido, se postula que la definición del estilo de liderazgo frente a una determinada decisión requiere del análisis de un conjunto de factores, tales como la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad de éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo.

2.2.8.1 El liderazgo autocrático

Lo que define a un liderazgo como aquel rol de persuasión que produce un movimiento de grupos para el logro de lo que se busca ya sea a corto o largo plazo, está determinado por la ayuda que ofrece para trabajar y la motivación que debe ser cada vez más elevada para alcanzar los objetivos. Tal y como lo explica *Stamateas*, (2008), “se desprende de todo esto la necesidad de poder y control sobre las tomas de decisiones y de dirigir actividades”. (p.61) a partir de esto es cuando se comienzan a generar conflictos personales, entre otros, estos son algunos aspectos que describen el liderazgo autocrático.

En tal sentido, el poder de un líder emana del control del medio que los otros miembros desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El

control del medio constituye lo que se llama poder.

Mientras los miembros del grupo creen que el líder es el mejor medio disponible para conseguir los objetivos de dicho grupo, lo sostendrán en esa posición siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos soportan. Todo líder, cualesquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores o no será líder.

El líder generalmente atiende el bienestar de sus seguidores, influye en sus mentes con el propósito de llevar el grupo de personas a alcanzar el éxito y el buen desarrollo de sus actividades, así este sentirá apoyo en la sociedad a la cual forma parte y podrá o no nutrir su influencia interpersonal que va dirigido al proceso de comunicación bidireccional que necesita para la obtención de los objetivos.

2.2.8.2 Causas que conllevan a un liderazgo autocrático

Algunas causas que conllevan a un liderazgo autocrático dentro de una organización según (Koontz y Wehrich, 1998) son las siguientes:

- 1. La incapacidad para organizar detalles.**
- 2. Mala disposición para prestar servicios modestos.**
- 3. Expectativas de gratificación por lo que saben y no por lo que hacen con aquello que saben.**
- 4. Temor ante la competencia de su gente**
- 5. Falta de imaginación.**
- 6. Egoísmo.**
- 7. Intemperancia.**
- 8. Deslealtad.**
- 9. Acentuar la autoridad**
- 10. Insistir en el título. (p.490-509).**

Según lo expuesto por los autores se puede decir que un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino nunca está demasiado ocupado para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder. Cuando un hombre, ya sea en su calidad de líder o de asistente, admite que está demasiado ocupado para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder que tiene éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de delegar responsabilidades a los subordinados capaces.

De esta manera, el líder que teme que uno de sus seguidores puede ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplido sus temores tarde o temprano, el líder capaz entrena a suplentes en quienes pueda delegar la responsabilidad y voluntad. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los demás, e inducirlos a rendir más y a que presten mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

En tal sentido los líderes están siempre dispuestos cuando la ocasión lo exige para llevar a cabo, cualquier tipo de labor que se les pida o hagan. El mejor líder será ese que todo equipo necesita, esos que son capaces de escuchar, observar, delegar y respetar.

Por ello, cuando un líder carece de imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, solucionar problemas y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores. Tampoco permite que los seguidores vean un ejemplo del cual ellos puedan moldearse para ser futuros líderes ya que sin imaginación es muy probable que sea un líder ineficiente e incompetente.

Por otro lado, es muy común hoy en día ver que un líder reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores. El líder que aplique esto está condenado a generar resentimiento. El verdadero líder no exige honor alguno, le alegra ver que los honores cuando los hay sean para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que solo por dinero.

Del mismo modo, los seguidores no respetan a los líderes inmoderados. Además, el abuso en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella. La mayoría de las veces genera odio, conflictos y agresiones dañando la relación entre líder y subordinado.

De tal manera, que el líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes están por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo ya que la lealtad en un líder es sobre todo, el resultado de las palabras y las acciones para ser íntegros y comprometidos. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

Del mismo modo, los líderes que son eficientes enseñan mediante el estímulo y no intentan atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su autoridad entra en la categoría del liderazgo por la fuerza. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión, sentido de la justicia, y demostrando a demás, por encima de todo que conoce y domina su trabajo.

También cuando un líder es competente no necesita títulos para

obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en sus títulos, generalmente no tiene mucho más en que apoyarse. Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo debe estar tan libre de formalidad como de lujo mientras más sencillez más fácil será la identificación de los seguidores con el líder.

En conclusión, estas causas que llevan a que aparezca un líder autoritario se da por las fallas que el mismo comete dentro de su liderato, no saben qué hacer o cómo manejar las situaciones, se quedan sin poder tomar decisiones que ayuden a solucionar problemas y no solo eso, sino que su ineficacia hace que este tipo de liderazgo haga hincapié en los insultos y descalificaciones a quienes lo rodean, solo se preocupan por mandar, lastimar y maltratar a sus empleados o grupo de trabajo.

De esta manera, si se trabaja para un líder autocrático suele consistir en hacer lo que él dice. Siempre trata de mantener su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, las recompensas, el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que se está haciendo.

Pero, el líder autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y porque se hacen las cosas. Por otro lado esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y pueden provocar tratar mal a las personas o como sino importara. La innovación o el uso de otras ideas solo son admisibles si son parte de su plan. Ellos creen que las personas se resisten al cambio y prefieren lo conocido, no dan oportunidades para

opiniones diferentes a las suyas propias, tienen la última palabra.

Como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. Pretenden recibir respuestas a labores que no han solicitado y por último piensan que todos los que los rodean quieren tener su lugar, guardando así su conocimiento y experiencia adquirida para no compartirla con algún futuro prospecto para el cargo.

Entonces, el liderazgo autocrático suele sembrar miedo y desconfianza en su camino, mientras que otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección.

Existen ocasiones en la que los líderes autocráticos no son odiados ni temidos, sino más bien apreciados, e incluso muy queridos. Depende de sus propias personalidades como cualquier otra persona de repente pueden ser buenas personas, muy carismáticas o incluso dispuestos a escuchar y actuar de acuerdo a las ideas de otro en la propia organización. Si en general son decentes y no abusivos toman buenas decisiones para la organización y cumplen con la figura paterna o la imagen de autoridad que la mayoría está buscando, pueden ser eficaces y muy respetados.

2.2.9 Gerencia de recursos humanos

Cuando se habla de gerencia de recursos humanos se hace referencia a ese trabajo que aporta un conjunto de empleados o colaboradores de una

organización. Teniendo como principal función seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a estos colaboradores. Es necesario resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Se crea la figura de personal altamente prioritario para la organización, donde estos integrantes generan recursos valiosos

.Chiavenato, (1981) dice: “es aquella en la que las personas son elementos básicos de la organización y aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios”. (p.29)

En tal sentido, se toma como base la dirección de cada departamento para el control y manejo adecuado del equipo de trabajo del cual disponen como recurso para desarrollar los objetivos planteados por la organización, ya que estos deben conocer cómo administrar su talento humano.

Por otra parte Dessler, (1997), define la gerencia de recursos humanos como: “el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”. (p.694)

Comparando las teorías de la gestión de recursos humanos según Chiavenato y Dessler, se puede apreciar como ambos autores señalan a la fuerza laboral o sea los empleados y los trabajadores de una organización como elementos de trabajo y mano de obra indispensable que utilizan a cabalidad los recursos de los que disponen las empresas, siempre y cuando estos estén a disposición para poder realizar sus labores con eficiencia, pero no solo eso, sino que por el uso adecuado de estos recursos la organización obtiene mayor productividad, además que a este personal se le reconoce e influye de alguna manera en la toma de decisiones y se crea un vínculo mayor de las relaciones laborales con la empresa generando una retroalimentación favorable.

El interés demostrado por mantener al personal activo y eficiente se manifiesta a través de las funciones desempeñadas en una jornada laboral.

Ivancevich, (2001) dice: “es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo busca la conservación de éstos”. (p.661).

Por lo tanto, a través de un buen sistema de evaluación del personal se logra obtener respuestas para poder determinar si estos pueden ser una buena base para evitar, rotación o despidos dentro de la organización.

Werther, (2008) manifiesta que: “es el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz”. (p.543)

Ahora bien con respecto a los autores Ivancevich y Werther se entiende de la gestión de recursos humanos lo siguiente, como una acción que se realiza en una organización con un propósito en específico el de conservar el talento humano que tienen y el cual le ha costado mucho desarrollar y formar para que se desempeñe de forma eficaz, manteniendo su objetivo ante un sistema bien posicionado en cuanto a la correcta evaluación de esa fuerza laboral, obteniendo así un equipo de trabajo determinado a cumplir su objetivo. Todo esto con el fin de evitar la rotación frecuente de personal para ayudar a los empleados a mantener su ritmo y desarrollo dentro de la organización.

2.2.9.1 Objetivos de la gestión de recursos humanos

(DOLAN, CABRERA Y OTROS, 2007) manifiestan que, existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente

de los recursos humanos:

- **Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.**
- **Retener a los empleados deseables.**
- **Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.**
- **Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.(p.11)**

Lo que se puede deducir de lo antes expuesto por el autor es que todas las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son de vital importancia ya que permite retener, atraer y motivar a los empleados, permitiendo lograr objetivos que son de suma importancia para la organización.

Los autores destacan tres objetivos implícitos que son: “Mejora de la productividad, Mejora de la calidad de vida en el trabajo, Cumplimiento de la legislación”. Estas son las áreas básicas existentes dentro de la gestión de recursos humanos en la que son desarrollados diversos aspectos importantes que permiten el logro de objetivos significativos dentro de la organización.

Se percibe que los autores hacen énfasis en que son muchas las organizaciones en las que prevalece un diseño tradicional del puesto de trabajo y que por medio del cumplimiento de estos objetivos este trabajo ha cambiado permitiendo tener trabajadores más identificados con la organización y desarrollar nuevas aspiraciones en ellos.

De igual manera, *Dolan, Cabrera y Otros (2007)* hacen mención de los

objetivos a largo plazo: “competitividad, resultados de la organización y adaptabilidad”. A medida que la organización crece y se vuelve más compleja la gestión de recursos humanos también lo hace y esto solo es posible cuando se cumplen estos objetivos. (p.13)

Según lo expuesto por los autores los objetivos a largo plazo permiten que los trabajadores sean más competitivos contribuyendo a que la productividad y la prestación del servicio sean aún más eficientes, permitiendo incrementar la rentabilidad y competitividad de la organización.

2.2.9.2 Funciones de la gerencia de recursos humanos

Según Caballano, (2011), con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tiene unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una consultora.

- ***Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).***
- ***Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.***
- ***Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones:***
 - 1. Motivador.***
 - 2. Internamente Equitativo.***
 - 3. Externamente competitivo***
- ***Función de dirección y desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.***

- ***Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.***
- ***Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.***

Lo anterior, hace referencia a que cada una de estas funciones del área de recursos humanos tal como lo son planificar, desarrollar, controlar, dirigir y retener el personal. Todos estos aspectos permiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales del personal.

En definitiva, la parte de desarrollo la gerencia de recursos humanos busca proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos del trabajo. Con el objetivo de mejorar los niveles de productividad del personal y la eficacia en el desarrollo de las labores. También se hizo mención a las relaciones laborales en la que se hace énfasis una buena conducción, ya que muchas veces predominan las repercusiones. Esta función consiste específicamente en el establecimiento de sistemas que fomenten el bienestar y seguridad del colaborador en el puesto de trabajo, manteniendo el equilibrio de aspiraciones y la participación e integración de los colaboradores y el empleador

2.2.9.3 Subsistemas de recursos humanos

El recurso humano es el capital más importante para la competitividad de las organizaciones. A partir de esta premisa se puede decir que la gestión de recursos humanos brinda la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. Teniendo como objetivo mantener las relaciones en la organización, así como también crear y mantener un clima favorable de

trabajo, desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional.

De esta manera, la gestión de recursos humanos cuenta con sus principales procesos de la moderna gestión en la que se centran en 6 vertientes tales como la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas relacionado con el diseño y la evaluación del desempeño, en la compensación laboral que incluyen las recompensas, la remuneración y los beneficios, en el desarrollo de las personas que se maneja el concepto de capacitación, entre otros. También se encuentra el mantenimiento de personas, que en el predomina las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades laborales del personal y finalmente en la evaluación de las personas este se basa en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

La gestión de recursos humanos hoy día se ve perjudicada por factores conductuales y las relaciones de supervisor - colaborador que lleva a conocer la realidad que viven muchas de las organizaciones hoy día. Los siguientes factores permiten visualizar como son afectados los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos por la gerencia tóxica.

Admisión de Personas.

Según *Chiavenato*, (2002) se refiere “a los Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa”. (p.52). Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas. Según el autor citado su tarea es la de realizar todas

las actividades administrativas necesarias, que permitan proveer de manera adecuada y oportuna el personal idóneo y calificado que la organización necesita. Por otra parte, el reclutamiento y selección de personal está ligado con la misión estratégica de la organización, ya que recluta y selecciona al personal que debe ser capaz de colaborar efectivamente en el logro y consecución de las metas organizacionales.

En este sentido, el reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso en la introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención de incremento del input, por lo tanto una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de opción, de decisión, de filtración del input, de clasificación, selección y por lo tanto restrictiva.

Por otro lado, el reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionara las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos. Mientras que la selección sencillamente es la escogencia de la persona adecuada para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Tal y como se hizo premisa de la admisión de personal en cuanto al reclutamiento y selección se puede decir que este subsistema se ve afectado por la gerencia tóxica en su proceso en el momento en el que existe un

patrón de conducta negativa por parte del gerente. Cuando se habla de este patrón conductual se hace referencia a que este tipo de líder crea obstáculos a la hora de seleccionar y reclutar el personal idóneo para algún cargo en el que el líder siente a este nuevo personal como a una amenaza, en el sentido de que pueda surgir y desarrollarse tan rápido en la organización que puede llegar a ocupar el puesto o cargo de quien dirige la organización.

Aplicación de Personas.

Según Chiavenato, (2002) se refiere “a los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño”. (p, 62), este proceso incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

El diseño, análisis y descripción de puestos representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

De esta manera, para que las empresas logren continuar e incrementar sus niveles de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultados una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes. Es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos. Esto permite la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos.

Los procesos diseñados para este subsistema tal y como lo son el análisis y la descripción de cargo, se ven afectados por la gerencia tóxica en los aspectos de ventas, rentabilidad y productividad. Ya que si por parte del líder no existe una disposición para orientar y describir el cargo a ocupar del empleado o colaborador el líder no llegara a valorar la capacidad y habilidad que tiene el empleado para satisfacer a la organización.

Compensación de las Personas.

Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales. Siendo estos elementos esenciales tanto en la competitividad de la empresa en el mercado laboral, como en la relaciones de la empresa con sus propios empleados. (p, 257). Flippo, (1983).

En atención a lo anterior, se debe hacer un análisis riguroso, segmentando las preferencias de los empleados desde remuneración económica hasta la realización individual, esto determinara los aspectos que atraen a las personas, creando estructuras de compensación altamente diferenciadoras con la competencia. Al tener en cuenta las transformaciones, la flexibilidad y continuas adaptaciones que el empleado ha sufrido, es importante considerar, como el reconocimiento y recompensas son los nuevos ejes o estrategias de remuneración eficaz. Las organizaciones tienen que determinar en si su filosofía de remuneración es razonable y defendible, y si esta sincronizada con su cultura y valores.

Teniendo en cuenta que el subsistema de compensación de personas

busca el incentivo y la satisfacción de necesidades individuales de los colaboradores dentro de la organización. Este proceso se ve afectado por la gerencia tóxica cuando el colaborador percibe que no hay oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Esto viene de la mano de un gerente que no tiene valoraciones de desempeño alguno hacia sus colaboradores y viene representado por un carácter disciplinario y que ni siquiera piensa en ajustar la retribución acorde a lo que significa su personal para la organización.

Desarrollo de Personas.

Son procesos de formación y desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Proporcionándole al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. (p, 167). Dolan, Cabrera y Otros (2007).

El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata a una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

Mediante el desarrollo de los empleados se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera, y que no tienen solo un puesto temporal.

De esta manera, la capacitación es uno de los aspectos más importantes para que las personas estén satisfechas con sus trabajos. Que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones. Su principal objetivo es lograr que los empleados contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización, pretendiendo lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la organización.

Por tanto, el éxito en cualquier actividad empresarial depende de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Para cumplir estas metas se debe dotar al personal con la formación adecuada. Estas exigencias actúan como barreras que limitan la competitividad y más si viene dada por un gerente tóxico que busca reducir las promociones y transferencias que el colaborador busca para visualizar el desarrollo de una carrera dentro de la organización. Así como también el líder no busca la capacitación y formación de sus colaboradores para hacer de estos un personal limitado en cuanto a la competitividad se refiere. Esto se ve enfocado desde una perspectiva egoísta por parte del gerente ya que no busca la superación de su equipo de trabajo.

Mantenimiento de Personas.

Son procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales. Estos permiten el mantenimiento de los recursos humanos teniendo como base el sistema de recompensas que incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos (salario, pensiones de jubilación, vacaciones y ascensos). (p. 461). Flippo, (1981).

De acuerdo con lo anterior, las recompensas deben ser concedidas siempre que sea necesario reforzar las actividades humanas para que aumenten la conciencia y responsabilidad del individuo y del grupo, amplíen interdependencia con terceros y con la organización y ayuden a considerar el control que la empresa ejerce sobre su propio destino.

Además, Aparte de las recompensas se incluye también una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan advertencias verbales o escritas o, en casos extremos, a castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar de la compañía de los demás al responsable (desvinculación de la organización).

También, las condiciones ambientales y psicológicas son parte importante para el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores. El proceso que se utiliza para crear estas condiciones se ve afectado por un gerente tóxico cuando no transmite emociones positivas que son imprescindibles para elevar la productividad de la organización y la satisfacción de sus subordinados. Así como también cuando no existen

condiciones ambientales favorables, sino, todo lo contrario el líder provoca situaciones en las que el ambiente es destructivo y no permite el vínculo razonable entre sus colaboradores.

Evaluación de Personas.

Son procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales. Estos permiten el constante monitoreo sobre la labor que realizan sus subalternos, con la finalidad de verificar si están realizando el trabajo de acuerdo con los planes que se tiene para este puesto. (p. 175). Dolan, Cabrera y Otros, (2007).

Evaluar es medir el rendimiento y comportamiento de una persona con respecto al trabajo que debe desempeñar en el ejercicio de las funciones que componen el cargo que ocupa.

El sistema de evaluación de personas facilita la toma de decisiones no solo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también, centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar como el personal pone en práctica los conocimientos, las experiencias adquiridas, así como también el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Por lo tanto, en este subsistema se aplican procesos de control y verificación de resultados en las que el colaborador es monitoreado en su labor. Este proceso se ve afectado por un gerente tóxico cuando no se monitorea al colaborador y no se aplican medidas correctivas para evitar que se realicen esfuerzos innecesarios, en los que se incurra a la pérdida de materia prima por desconocimiento de los procedimientos y afecte a la imagen y economía de la organización.

2.2.10 Gerencia tóxica

De acuerdo con *Pulvett*, (2012) “la gerencia tóxica es una patología laboral propiciada en ambientes ampliamente dañados por la ausencia de capacidad, trabajo productivo y sano desarrollo de quienes forman parte de la organización”. (p. 13)

Lo anterior, hace referencia a como este proceso le desconecta al líder y a los trabajadores la capacidad de responder competentemente a una situación dolorosa, elimina el deseo y la capacidad de cumplir con sus labores. Una de las cosas más problemáticas que produce una gerencia tóxica es la disminución de esperanza de la gente, siendo este un componente vital al medio que lo rodea. Por otra parte para *Stamateas*, (2011), la gerencia tóxica:

Consiste justamente en el abuso de autoridad, por lo tanto en este orden de ideas, una gerencia tóxica no guía, sino que hostiga. No logra que su equipo obedezca voluntariamente, sino que obtiene el control imponiendo su autoridad, inspirando temor en lugar de confianza, transformando el trabajo en una carga pesada en lugar de presentarlo como un proyecto interesante, motivador y beneficioso para todos.
(p.131)

El conjunto de enunciados que define el autor como una gerencia tóxica, describe el carácter de las organizaciones y/o empresas cargadas solamente de toxicidad, esparciendo este hecho a directivos y trabajadores. Esta gerencia tóxica corresponde entonces a una organización psicológicamente tóxica, haciendo que los directivos y jefes desaten una serie de pasos cuya finalidad sean las de ocasionar sufrimiento y sentimiento de culpa en el trabajador. Y lo que en realidad se busca en un gerente aparte

de su conocimiento y carácter es que este pueda dirigir correctamente a su grupo de trabajo.

2.2.11 Características de la gerencia tóxica

Su aparición radica cuando se produce a menudo en lugares de trabajo muy pequeños donde quienes allí se desempeñen interactúan frente a frente la mayor parte del día. En otras palabras, las relaciones interpersonales están en el centro de una empresa tóxica. Si no existen es difícil que surja este fenómeno.

Para que aparezcan las características de una gerencia tóxica se cumplen una serie de condiciones que lleva a visualizar una fuerte interdependencia entre sus integrantes, un importante número de personas cuyas necesidades personales no coincidan con las de la organización, una pobre comunicación, una intensa identificación con la organización y una fuerte presión externa que amenace los trabajos de sus integrantes. Esto da premisa a las siguientes características según *Urcola*, (2011):

- No hay un proyecto empresarial, no hay una visión compartida.
- Predomina la acción de urgente sin objetivos ni dirección.
- Priman los objetivos personales sobre los profesionales.
- Cada área o departamento va a lo suyo, sin importarle lo que pasa al de al lado y sin la más mínima cooperación y coordinación.
- No hay valores ni principios éticos de actuación.
- No se admite el error y se buscan culpables en cada ocasión a los que se les castiga y se les hace pagar la pena correspondiente.

- Se desperdicia el conocimiento y talento de los trabajadores.
- La alta dirección se siente sola, se queja públicamente de que no le siguen, que los colaboradores no tienen visión, que no hay compromiso y que tienen poco interés en el trabajo. (p.89)

Estas características de la gerencia tóxica llevan a entender y concluir que existen dentro de la organización direcciones generales tóxicas. Originando una cultura tóxica en toda la organización, es decir, si el órgano directivo superior no funciona como equipo, tampoco habrá equipos en los niveles medios y bajos. Si lo único que importa son los resultados económicos, el logro de objetivos a cualquier precio y la vivencia del corto plazo de horizontes y perspectivas, si se toma en cuenta a las personas como recursos fácilmente sustituibles, entonces la empresa sería un ente sin vida y con poco atractivo para el desempeño laboral.

De esta manera, la gerencia tóxica generalmente se ve influida por la presencia de un gerente tóxico. Éste es una persona cuyo comportamiento confunde y hasta impide trabajar a sus subordinados. No sabe manejar un problema en forma constructiva; es inconsistente dice una cosa y hace otra; a veces es frío y distante y otras, emocional en sus reacciones. Cambia sus instrucciones sin previo aviso y sin mayores explicaciones y el empleado nunca sabe a qué atenerse.

Por lo tanto, en una empresa tóxica reina el miedo, la insatisfacción y la desconfianza. Los empleados perciben que sus ideas no son valiosas ni válidas. La organización no les hace partícipes de la misión, la visión y los valores de la compañía. Se trata de entornos en los que no existe una comunicación fluida y eficaz, ya que predomina la competitividad interna

en vez de la cooperación. Suelen contar con un alto nivel de exigencia, y con escasas opciones de conciliación de la vida profesional con la personal. De ahí que el ambiente laboral está marcado por el desánimo, la desmotivación y el estrés.

Así mismo, el personal de la empresa se da cuenta que las cosas van mal y no hace nada al respecto, no se sienten parte de la organización, es decir, nadie se ofrece con alternativas de solución, y nadie se las pide. Así como también los errores y los problemas habitualmente se ocultan, dándose una falsa imagen de progreso.

Además, el criterio de niveles inferiores no se respeta, más que en los estrechos límites de las funciones haciendo que las necesidades y sentimientos personales sean puestos a un lado. Esto conlleva a que el personal se sienta encadenado a su trabajo. Haciendo que se sientan avejentados y aburridos, aunque presionados por su necesidad de seguridad. El comportamiento que se crea es desatento y dócil haciendo que sientan que la diversión sólo la pueden encontrar fuera del trabajo.

2.2.12 Los tipos de liderazgo tóxico

Los siguientes estilos de liderazgo tóxico establecidos por *Ortega*, (2011), son varios entre los cuales tenemos:

- Liderazgo miope: Consiste en la dificultad para enfocar correctamente los objetos lejanos, el largo plazo; se fuerza la vista porque no se ve claro el hacia donde debe dirigirse la organización.
- Liderazgo anoréxico: Se caracteriza fundamentalmente por la obsesión

por adelgazar la organización y por no engordarla bajo ningún concepto.

- Liderazgo libra o bipolar: Consiste en la falta de solidez al fijar el rumbo. Toma decisiones con seguridad en una dirección con la misma firmeza con la que toma decisiones en sentido contrario dos días más tarde.
- Liderazgo Robinson Crusoe: Fácilmente identificable debido a que el líder tipo Robinson se encuentra solo en su entorno, no tiene seguidores que apoyen su gestión; consume su “mandato” haciendo señales de humo para que vengan en su auxilio a rescatarlo.
- Liderazgo manostijeras: Este tipo de líder se caracteriza por tener una buena voluntad en sus acciones y propósitos pero no es capaz de evaluar el impacto negativo que puede tener el uso excesivo de su buena voluntad.
- Liderazgo burbuja: Se caracteriza porque el líder conocedor de sus carencias y debilidades de su sistema inmunológico ante los agentes externos se ve obligado a crear su propio espacio de autoprotección que le aísla por completo de la organización.
- Liderazgo místico: cree estar en contacto con un ser superior que le guía y que marca su destino, pero estas directrices suelen estar muy alejadas del mundo terrenal, el de carne y hueso. Se consideran seres superiores embajadores de un mensaje que nadie más conoce pero en el que cuesta mucho creer por lo inverosímil que resulta.
- Liderazgo OVNI: Se caracteriza principalmente por aparecer de manera repentina y de forma inesperada. Sin embargo existen muy pocas personas en la organización que hayan visto al líder ovni en alguna ocasión. Las organizaciones con este tipo de líder ansían encuentros en la tercera fase frente a las apariciones inesperadas y con falta de

nitidez.

En atención a lo anterior, se puede decir que los estilos de liderazgo tóxico llegamos a concluir que los líderes con miopía generalmente gozan de un cupo de poder basado en el amiguismo más que en el propio mérito, ya que la forma en la que entrega el poder hacia abajo tiene menos que ver con resultados que con lazos personales. Su estilo de contratación se basa en su círculo de conocidos o el de sus allegados, y rara vez llegan a conseguir el perfil para los puestos que requieren talento. Más bien contratan por confianza o referencias, y si se trata de un buen amigo se le da la oportunidad.

Un vivo ejemplo de esta especie es cuando en un contexto de ofrecerle a alguien trabajo equivale a ayudarlo, muchas veces el hijo del amigo, o el hermano del empleado fiel, se contrata en espera de una compensación por la oportunidad brindada. Yo te ayudo, tú me ayudas.

En cuanto al liderazgo anoréxico, este tiende a tener una obsesión por adelgazar la organización ya que de esto padecen o existen jefes que tratan de una u otra manera no engordar a la estructura organizativa. Aunado a esto, estos líderes son aquellos que no permiten que salga un centavo para nutrir lo suficiente el éxito de su organización.

Este se observa cuando por ejemplo en las empresas públicas o privadas cuando no se inyecta dinero para nuevos equipos de trabajo, utilería y herramientas, para avanzar o estar al margen de la competencia.

En el liderazgo libra o bipolar, se presencia el tipo de líder que tiene

toda la convicción a la hora de tomar una decisión haciéndole creer a sus seguidores que ya no hay marcha atrás a lo que ya se ha decidido, entonces es cuando al transcurrir un tiempo determinado el líder toma otra decisión con un rumbo adverso al que había establecido anteriormente, manteniendo así su convicción pero de alguna manera no es saludable para los miembros de equipo de trabajo o de sus colaboradores, ya que tiende a confundirlos.

Este se presencia cuando el líder aprueba un proyecto o toma una decisión que ya a los ojos de los colaboradores es la última palabra por la convicción que tiene el líder ante la toma de decisiones y transcurrido un tiempo decide que ya no cumplirá sino que cambió de parecer haciendo que los colaboradores se desorienten en la labor que están realizando.

Respecto al liderazgo Robinson Crusoe se ve repentinamente en una organización cuando un líder o jefe tiene a cargo una serie de objetivos por cumplir dentro de su departamento pero para ello necesita de sus seguidores y este no los tiene por la simple razón de que es un líder aislado el cual no toma en cuenta a sus seguidores para la toma de decisiones, ni para la proyección de objetivos y por ende ellos no apoyaran su mandato haciendo que su rol de líder se extinga por completo.

Esta especie de líder lo vemos cuando en un departamento o área de trabajo determinada hay una persona a cargo que no sabe cómo dirigir porque no conoce o porque no es su área, los seguidores simplemente no hacen y no cumplen con su deber y esperan a que se canse el líder y renuncie.

Sobre el liderazgo manostijeras, a pesar de tener buenas intenciones y propósitos existe la incapacidad de darse cuenta por sí mismo el impacto

negativo que sus acciones puedan tener por sus buenas obras. De cierta forma este liderazgo ofrece novedades pero sin previa evaluación o conocimiento de la aceptación que estas puedan tener en la organización, finalmente existe el rechazo del grupo de trabajo ante estas circunstancias inesperadas.

Para una mejor visualización de este líder es cuando presenciamos que el jefe de un almacén le permite a un empleado un retraso y este lo repite durante un tiempo y no se le castiga o sanciona, genera un abuso de confianza del empleado ante un jefe permisivo.

Respecto al liderazgo burbuja este tipo de líder no afronta sus problemas o situaciones generadas dentro de la organización ya que cuando se le presenta alguno tiende a evadirlo y se esconde tal cual se esconde una ostra en su dura coraza cuando corre peligro perdiendo el control de la situación y perdiendo total contacto con la organización haciendo de este un líder que no es capaz en su ámbito.

Un ejemplo palpable de esta tipología de líder es cuando se ejecuta un plan de trabajo poco efectivo y se conoce su falta de alcance no es capaz de cambiarlo por otro mejor.

En tanto, el liderazgo místico, es uno de los estilos más inútiles porque cuenta con una serie de lineamientos o guías de alguien que no existe en este mundo, se consideran personas superiores y expertos de un mensaje que nadie más conoce, por lo que resulta tan difícil poder creer en él, por su falta de fe.

Para hacer una mejor percepción de este estilo tiene como ejemplo

aquellos líderes religiosos que por lo general sus seguidores en sí no lo siguen a él por su virtud de líder sino que siguen el ideal de ese ser supremo que no ven.

El liderazgo ovni, es aquel que resulta de aquellas personas que nunca están presentes para delegar funciones a sus seguidores o colaboradores, solo aparecen de manera espontánea con directrices poco confiables y confusas para realizar el trabajo.

Este tipo de líder se hace ver por ejemplo en aquellas organizaciones donde los colaboradores tienen un líder a distancia que nunca estos llegan a ver pero este líder igual llega a delegarle a sus colaboradores responsabilidades de las funciones que este tiene que cumplir en su labor.

En conclusión al no asumir ningún tipo de medidas que pueda evitar que se propicie algunos de estos tipos de liderazgo la organización se verá afectada en muchos aspectos que no permita el logro de objetivos tanto organizacionales como individuales.

2.2.13 Perfil de un gerente tóxico

El gerente tóxico aprende y pone en práctica lo que ha aprendido de sus jefes anteriores de los cuales ha sido víctima, por eso hay que tener presente que un gerente o un jefe así puede perfilarse. De esta manera *De Freitas* (2006) dice que:

- Es una persona arrogante, que habla más del “yo” que de nosotros.
- Pierde los papeles, no tiene autocontrol y acumula fobias.

- Utiliza mucho el impacto y piensa demasiado en el corto plazo.
- Le falta empatía, capacidad para ponerse en el lugar del otro y manda porque tiene poder, no porque se haya ganado una autoridad moral.
- Tienen miedo, creen que todo el mundo les quiere quitar el puesto, y entonces guardan información que solo ellos conocen.
- Por último, suele ser una persona obsesiva, que no soporta que las cosas se hagan de un modo distinto al suyo.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, deriva la dirección de empresas producto y causa de ambientes o entornos laborales impregnados de toxicidad, advirtiendo el olvido del componente humano (personas con destrezas, habilidades, conocimientos, preparación, entre otros) que pueden ser fácilmente quebrantados por su supervisor en cualquier momento, se irán estableciendo amenazas según la vulnerabilidad de esa persona, permitiéndole así al jefe tóxico eliminar a sus posibles adversarios en la obtención del poder.

En efecto el gerente tóxico crea un clima de desconfianza, fomentando el individualismo y competencia, comportamientos que impiden trabajar y operar conjuntamente impidiendo que la empresa sea rentable, este tipo ve a los demás como un instrumento de trabajo sin importar el desgaste o daño que pueda ocasionarles a los trabajadores sin tener el mínimo sentido de culpa ante las peores irregularidades.

2.2.14 Posibles soluciones para evitar una gerencia tóxica

Es preciso señalar que en pleno siglo XXI, los gerentes que manejan

nuestras organizaciones se correspondan con un patrón de características que le permitan conocer, adaptarse y aplicar una estrategia de trabajo que permita el desarrollo de objetivos efectivos, pero todavía las personas se topan con obstáculos que les impiden el surgimiento y desenvolvimiento organizacional, por ello los gerentes tóxicos deben ser orientados o entrenado para el bien de la organización, sería ideal entonces, identificar las posibles soluciones para evitar la gerencia tóxica según *Iñaki y Zabala*, (2001) dicen que:

- Es preciso enfatizar que declarar las intenciones de la organización acerca de sus objetivos empresariales, de su visión y actitud general hacia las personas y de cómo estas son valoradas por la misma permite que los empleados se identifiquen con la empresa.
- La formación de los líderes, la dirección de personas, la resolución de conflictos, la comunicación, las habilidades sociales, el desarrollo de recursos humanos y prevención del estrés fortalecen las bases de la organización.
- El proporcionar información relevante clara y específica a los trabajadores de las actividades que deben desarrollar, los objetivos que deben alcanzar y los medios que disponen para ello permiten tener como prioridad la imposición de los objetivos.
- Formar a los empleados en la prevención de riesgos laborales, en especial en la dinámica y el desarrollo de los riesgos psicosociales y en sus estrategias de afrontamiento.
- Proporcionar sistemas de promoción no perversos basados en el mérito y no en la política, el amiguismo, el nepotismo o el favoritismo. Diseñar sistemas de sucesión y desarrollo de carrera a largo plazo.

- Desplegar una política activa de formación de líderes y directivos en actitudes y técnicas para el dialogo y la comunicación integral. (p. 181)

Para que la mayoría de los empleados sean eficaces, competitivos y efectivos en la organización deben de tener una afinidad con esta tanto a los objetivos organizacionales como los individuales. . Esto solo se logra cuando el personal está identificado con la empresa esta viene dada cuando la organización consta de una visión y un misión ambas ligadas

En tal sentido, toda organización efectiva consta de unas bases que permiten tener una empresa solida con colaboradores eficientes y un buen ambiente laboral. Todo esto yace de la formación que los líderes tengan en cuanto a la resolución de conflictos y mantener una sana comunicación, estas son las condiciones más esenciales para evitar que se propague una gerencia tóxica.

Por ello, para evitar la desorientación de los colaboradores el gerente o líder debe estar familiarizado e informado de todo lo que conforma a la organización, para que éste esté capacitado a la hora de informar a sus colaboradores de todas sus actividades. Si esto no se cumple pues los colaboradores no cumplirán a cabalidad los objetivos ya que se encontraran totalmente desorientados.

Por lo tanto, cuando los líderes forman a sus empleados para prevenir riesgos estos buscan afrontar los problemas que se presenten incluso si estos problemas son de núcleo psicosocial, en los que se vean afectadas tanto la relación supervisor – colaborador como la de colaborador – colaborador, atrayendo un ambiente laboral destructivo que es el que se

busca prevenir.

Por otra parte, cuando los líderes consideran las promociones y los méritos por los cuales los colaboradores han trabajado se han esforzado se previenen muchas situaciones en las que prevalezca el conflicto ya que estas surgen en casos donde la mayoría de las promociones son por amiguismo o por política.

En tanto, toda organización necesita de la creación de política en las que se manejen la formación de los líderes en cuanto a las actitudes que deben tomar con sus colaboradores y las técnicas y estilos más recomendables para las relaciones laborales.

2.3 MARCO METODOLÓGICO

2.3.1 Enfoque de la investigación

La presente indagatoria se corresponde con un enfoque cualitativo, el cual según *Martínez*, (1999) estudia la naturaleza profunda de las realidades socio – culturales, sus estructuras históricas, lo que da razón de los humanos comportamientos y manifestaciones buscando la comprensión holística de una totalidad social dada. (p.31)

De acuerdo con lo anterior, en enfoque o la metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad y no trata de probar o de medir en qué grado se encuentra cierta cualidad o cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible, es allí donde, se ubica el objetivo

fundamental de la Gerencia de Recursos Humanos que es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades, habilidades y cualidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Por ello, desde el punto de vista real, la presente investigación se caracteriza por ser un estudio a distancia, es decir, según *Pérez (1998)* “la investigación cualitativa es considerada como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en la que se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio” (p.46)

En tal sentido, el fenómeno es el sujeto de la investigación el cual es observable; en el que el investigador se dedica a observar, recolectar y analizar los datos. Estos dos elementos, sujeto y objeto, mantienen una independencia en cuanto a la relación de los mismos para garantizar la objetividad del estudio.

2.3.2 Tipo de investigación según el nivel de profundidad

Analizar la Gerencia Tóxica en la Gestión de los Recursos Humanos, se ubica en una investigación de tipo documental con un nivel descriptivo, obedeciendo a una clasificación que toma en cuenta el nivel de profundidad a lo que pretende llegar el conocimiento. *Arias, (2004)* señala que la investigación documental, “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.(p.25). Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requiere la definición de los

requerimientos por medio de una documentación documental, que permiten darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

Esta investigación cuenta con un nivel descriptivo tal y como lo refiere *Rivas*, (1995) “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. (p.54). este tipo de investigación no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. Es por ello que se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la Institución

A través de la clasificación documental, se logró dar mayor soporte para analizar a la investigación, utilizando material de apoyo de diversos autores, pero con variables distintas y de ser coincidentes en periodos de tiempo diferente o bien, con otros indicadores o referentes conocidos. Esta revisión hizo que el tema no sea igual a otras investigaciones y que se tuvo mayor conocimiento para abordar, desde todo punto de vista de la Gerencia Tóxica en términos en los que pueda ser analizada en todo lo que abarca la Gestión de Recursos Humanos.

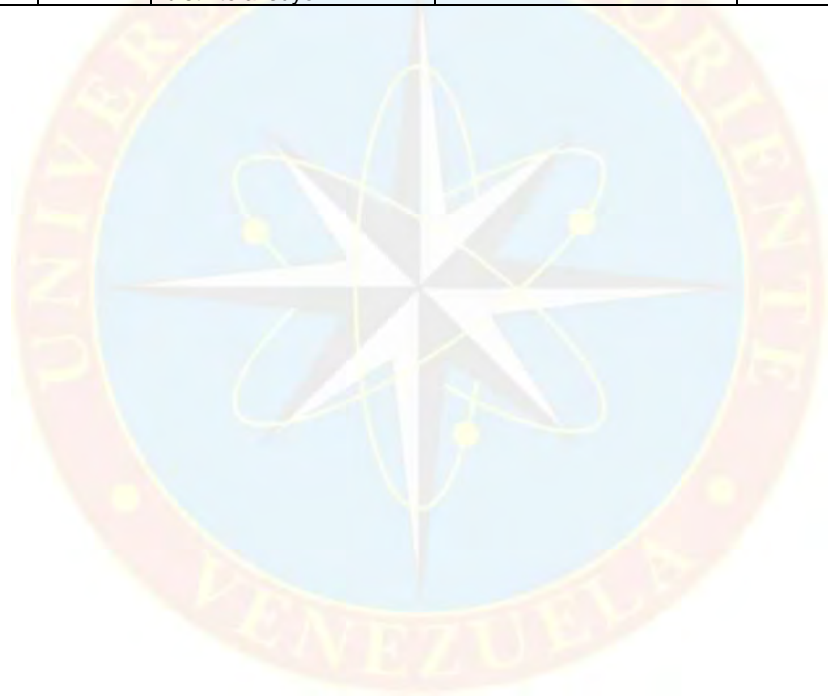
2.3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se considera como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. Según *Sabino*, (2000) su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerla. (p.91)

En tal sentido, el diseño de la investigación es de análisis documental ya que según los autores *Ary, Donald y Otros*, (1986) dicen que “el análisis documental es un diseño que se basa primordialmente en la utilización de documentos o archivos como su fuente primordial de información”. Es por este motivo que se trabajará con materiales ya elaborados, de tipo secundario, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales se tiene acceso de un modo directo sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor, como lo es el caso del Análisis de la Gerencia Tóxica en la Gestión de Recursos Humanos.

Autor	Año	Teoría	Análisis	Fuente
Stamateas, Bernardo	2008	se desprende de todo esto la necesidad de poder y control sobre las tomas de decisiones y de dirigir actividades.	El poder de un líder emana del control del medio que los otros miembros desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control del medio constituye lo que se llama poder	STAMATEAS, Bernardo. (2008) Gente Tóxica . Editorial Melvin, C.A. Barcelona - España.
Pulvett, Nordis	2012	la gerencia tóxica es una patología laboral propiciada en ambientes ampliamente dañados por la ausencia de capacidad, trabajo productivo y sano desarrollo de quienes forman parte de la organización	Este proceso le desconecta al líder y a los trabajadores la capacidad de responder competentemente a una situación dolorosa, elimina el deseo y la capacidad de cumplir con sus labores.	PULVET, Nordis. (2012, Febrero 22) ¿Trabaja usted en una empresa enferma psicosocialmente? , <i>Nueva prensa de Guayana</i> p.10
Ortega, Andrés	2011	Liderazgo miope: Consiste en la dificultad para enfocar correctamente los objetos lejanos, el largo plazo; se fuerza la vista porque no se ve claro el hacia donde debe dirigirse la organización.	se puede decir que los estilos de liderazgo tóxico llegamos a concluir que los líderes con miopía generalmente gozan de un cupo de poder basado en el amiguismo más que en el propio mérito, ya que la forma en la que entrega el poder hacia abajo tiene menos que ver con resultados que con lazos personales.	ORTEGA, Andrés. El liderazgo del lado oscuro, Ocho tipos de líderes incompetentes (2011), [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible http://humanbeingelblogdeandresortega.wordpress.com/2011/10/06/el-liderazgo-del-lado-oscuro/ [fecha de consulta: 18/02/2013]
De Freitas, María	2006	Es una persona arrogante, que habla más del “yo” que de nosotros. Utiliza mucho el impacto y piensa demasiado en el corto plazo.	De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, deriva la dirección de empresas producto y causa de ambientes o entornos laborales impregnados de	De FREITAS R. María Alejandra, Los efectos nocivos de la gerencia tóxica , (2006) [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible http://gerenteces.blogspot

	<p>Le falta empatía, capacidad para ponerse en el lugar del otro y manda porque tiene poder, no porque se haya ganado una autoridad moral.</p> <p>Tienen miedo, creen que todo el mundo les quiere quitar el puesto, y entonces guardan información que solo ellos conocen.</p> <p>Por último, suele ser una persona obsesiva, que no soporta que las cosas se hagan de un modo distinto al suyo</p>	<p>toxicidad, advirtiendo el olvido del componente humano (personas con destrezas, habilidades, conocimientos, preparación, entre otros) que pueden ser fácilmente quebrantados por su supervisor en cualquier momento, se irán estableciendo amenazas según la vulnerabilidad de esa persona, permitiéndole así al jefe tóxico eliminar a sus posibles adversarios en la obtención del poder.</p>	<p>t.com/2006/03/los-efectos-nocivos-de-la-gerencia.html [fecha de consulta: 29/11/2012]</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



ETAPA III

APORTES INVESTIGATIVOS

- Se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso de trabajo grupal, el clima laboral y los resultados de la organización. Más específicamente, el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y por ende, sobre la productividad global.
- Otros estudios han mostrado una vinculación entre el estilo de liderazgo y variables tales como flexibilidad, recompensas, claridad, compromiso, y clima organizativo concluyendo que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa.
- Una organización que presenta características de una gerencia tóxica se transforma en un cultivo de factores de riesgos psicosociales que son generados por falta de conocimiento e interés del personal en la implantación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, excepto posiblemente en los niveles ejecutivos. Los ejecutivos se sienten solos al tratar de lograr resultados, porque por alguna razón, las políticas y procedimientos no se cumplen o no se llevan a cabo por los diferentes niveles, y aumentan los accidentes en el trabajo y las pérdidas.
- Dentro de la organización la solución de problemas se hace cada vez más complicada siendo esto la consecuencia de que el status y los niveles jerárquicos son más importantes que la misma solución del problema. Muchas veces los superiores tratan de controlar las

decisiones lo más posible, pero se convierte en lo que popularmente es llamado cuello de botella y comienzan a tomar decisiones con la información y los consejos inadecuados.

- En el subsistema de aplicación de personas se puede ver afectado por una organización donde no haya una gerencia en la que predomine un proyecto empresarial, donde no exista una visión compartida y mucho menos ni objetivos ni dirección. Aunando a esto este subsistema predomina la desconfianza de parte del supervisor hacia el colaborador ya que no tiene ninguna disposición al diálogo haciendo que la relación laboral se deteriore.
- En el subsistema de compensación de las personas se ve afectado en la parte de incentivos y motivaciones cuando por la alta gerencia no se admite un error, se buscan culpables en cada ocasión a los que se les castiga y se les hace pagar la pena correspondiente, incluyendo la estimulación de la desmotivación y una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no desvíen los estándares esperados, para evitar la repetición de dicho comportamiento y en casos extremos castigar la reincidencia o incluso separar al trabajador de los demás miembros del equipo. También existe la presencia de la insatisfacción de sus necesidades personales puesto que por parte del supervisor no existe un reconocimiento de logros dentro de la organización llevando al trabajador a no tener ningún tipo de recompensas o beneficios que lo haga sentirse realizado.
- El subsistema de desarrollo de personas se aplica la capacitación y el incremento del desarrollo profesional buscando desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar conductas. Toda empresa exige unos conocimientos, ciertas habilidades y unos procedimientos que deben seguirse para lograr el éxito perseguido.

Esas destrezas especiales, esos conocimientos y los métodos al realizar su trabajo son características de los empleados de la empresa; o las traen consigo cuando se incorporan o deben aprenderlas mientras trabajan para la misma.

- El subsistema de mantenimiento de recursos humanos se ve afectado de manera directa con respecto a las condiciones ambientales y psicológicas en el área donde los empleados desarrollarán sus actividades laborales. Creando situaciones en las que el supervisor se siente superior a los demás poniendo a sus empleados como personas nulas dentro de la empresa y creando un ambiente hostil en el que prevalecen sensaciones de hostigamiento y depresión. Contribuyendo esto a que el empleado no le guste su trabajo que sienta que lo hace solo por necesidad y que no se identifique con la organización.
- Subsistema de evaluación de las personas se ve afectado en cuanto al perfeccionamiento de la gerencia ya que el líder no proporciona un marco en el que se deben de tomar las decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, haciendo que no se pueda ni identificar ni preparar a estos empleados para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades. También se ve afectado por la parte de la medición del rendimiento ya que por la alta gerencia no se establece el valor relativo de la contribución del empleado a la empresa y tampoco ayuda a evaluar los logros individuales de los empleados en la organización. Aunado a esto la retroalimentación se ve afectado porque no se proporciona una idea general del rendimiento que puede lograr el empleado trayendo como consecuencia no presentar una oferta actual de recurso humano para la planificación de las carreras.

3.1 SUGERENCIAS PARA EVITAR LA GERENCIA TÓXICA

- Aplicación proactiva de políticas para prevenir el enrarecimiento del clima laboral e incentivar la colaboración, la cooperación y la confianza entre las relaciones interpersonales. Los empleadores y la gerencia deben dar los primeros ejemplos.
- Incentivar y acompañar el esfuerzo de los trabajadores por adquirir competencias y empleabilidad mediante la formación, la rotación interna, la participación y la contribución significativa al trabajo.
- Desarrollar procedimientos para garantizar un entorno laboral libre de riesgos psicosociales.
- Proporcionar un feed – back objetivo y constructivo con los empleados para que puedan participar de manera activa en la toma de decisiones.
- Desarrollar programas de reclutamiento donde enfatice la visión y misión de la organización así como también el valor y confianza que se le da a los nuevos empleados.
- Formación de los directivos para la estimulación de la motivación y reconocimiento de logros de los empleados dentro de la organización.
- Intentar optimizar las capacidades de cada empleado mediante una asignación racional de los recursos humanos, dando prioridad al enriquecimiento del trabajo mediante tareas significativas y desarrollando la formación del puesto de trabajo.
- Desterrar la dirección por amenazas y la gestión mediante el miedo o el terror con formas perversas y éticamente rechazables de la gerencia de sancionar a los mandos que la utilicen de manera recurrente.
- Desarrollar un sistema de evaluación que permita visualizar el

desempeño y la evolución del empleado para el desarrollo de carreras dentro de la organización.



REFERENCIAS

Fuentes consultadas Textos

- CAPRILES, Axel. (2009, Octubre 27). **Líderes tóxicos. Alimentan las necesidades e ilusiones de las personas para engrandecer su propio poder.** *El universal* p.25
- CHIAVENATO, Idalberto. (1981) **Administración de recursos humanos.** Editorial Calipso, C.A. Iztapalapa – México
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002) **Gestión del talento humano.** Editorial McGraw-Hill, C.A. Bogotá – Colombia.
- DOLAN, S., CABRERA, R., JACKSON, S, y SCHULER, R. (2007) **La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.** Editorial McGraw-Hill, C.A. Madrid – España. Tercera edición.
- FLIPPO. Edwin B. (1978) **Principios de administración de personal.** Editorial McGraw-Hill, Naucalpan de Juárez – México.
- GUÉDEZ, Víctor. (1998) **Gerencia, Liderazgo y Cultura.** Editorial Tropikos/Claquet. Caracas – Venezuela.
- HAROLD, K., HEINZ. W. (1998) **Administración: una perspectiva global.** Editorial McGraw – Hill, C.A. Guadalajara – México.

- IÑAKI, Piñuel, Zabala. (2001) **Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo**. Editorial Sal Terrae, Madrid – España.
- LEVICKI, Cyril. (2000) **El gen del liderazgo**. Editorial panorama, D.F – México.
- MARTINEZ, M. (1999) **Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales**. Editorial trillas, S.A.
- PERÉZ, S. Gloria. (1994) **Investigación cualitativa: retos e interrogantes. Volumen 2**. Editorial la muralla, Madrid - España.
- PULVET, Nordis. (2012, Febrero 22) **¿Trabaja usted en una empresa enferma psicosocialmente?**, *Nueva prensa de Guayana* p.10
- ROSENBERG, J.M. (2001) **Diccionario de administración y finanzas**. Océano grupo editorial, S.A. Barcelona – España.
- SABINO, Carlos (1996) **El proceso de investigación**. Editorial Lumen. Buenos Aires - Argentina
- STAMATEAS, Bernardo. (2008) **Gente Tóxica**. Editorial Melvin, C.A. Barcelona - España.
- STONER, J., WANKEL, C. (1986) **Management**. Editorial Prentice Hall. New Jersey – Estados Unidos.
- URCOLA T. Juan L. (2011) **La revolución pendiente**. Editorial ESIC, C.A. Madrid – España.

Fuentes consultadas Web

- CABALLANO A. José Luis. **Funciones de la gestión de recursos humanos.** (2011) [DOCUMENTO EN LÍNEA]. Disponible http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/ [fecha de consulta: 31/01/2013]
- Daft. Richard L. **La Experiencia del Liderazgo.** (2012) [DOCUMENTO EN LÍNEA]. Disponible <http://liderazgo-empresarial-ahora.blogspot.com/2012/05/caracteristicas-de-un-lider.html>. [fecha de consulta: 15/01/2013]
- De FREITAS R. María Alejandra, **Los efectos nocivos de la gerencia tóxica,** (2006) [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible <http://gerenteces.blogspot.com/2006/03/los-efectos-nocivos-de-la-gerencia.html> [fecha de consulta: 29/11/2012]
- EDELBERG, Guillermo S. **LA GERENCIA TÓXICA,** (2002) [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/68.pdf>, [fecha de consulta: 29/11/2012]
- MORENO, Miguel. (2001) **Motivación en el Liderazgo Institucional.** [DOCUMENTO EN LINEA] Disponible <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/liderazgo-sus-estilos-Ensayo>
- ORTEGA. Andrés. **El liderazgo del lado oscuro, Ocho tipos de líderes incompetentes** (2011) [DOCUMENTO EN LÍNEA] Disponible <http://humanbeingelblogdeandresortega.wordpress.com/2011/10/06/el-liderazgo-del-lado-oscuro/> [fecha de consulta: 18/02/2013]

HOJAS METADATOS

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

Título	ANALISIS DE LA GERENCIA TÓXICA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marcano Díaz, Yiselle José	CVLAC	C.I. 17.722.085
	e-mail	yisellem@hotmail.com
	e-mail	
Marín Cesin, Daniel Alberto	CVLAC	C.I. 18.473.725
	e-mail	marindaniel@gmail.com
	e-mail	

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 está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Gerencia tóxica
Liderazgo autocrático
Líder tóxico

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
Ciencias Sociales y Administrativas	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 (Abstract):

La presente investigación tuvo como propósito el análisis de la gerencia tóxica como influencia en la gestión de recursos humanos, las características que enmarcan una línea de dirección dentro de este tipo de gerencia afectan de una manera u otra la organización. Por ende se aplicó un tipo de investigación documental con nivel descriptivo, por cuanto se explicaron características sin manipular variables y para la recolección de información se emplearon técnicas como la revisión bibliográfica, artículos de periódicos, revistas y búsqueda en la web. Se llegó a la conclusión de que la gestión de recursos humanos se ve afectada por la gerencia tóxica en la mayoría de sus subsistemas, buscando prevenir factores de riesgo psicosociales que son generados por la falta de conocimiento en los líderes. Para lograr prevenir una gerencia tóxica dentro de la organización se recomienda el incentivo de los trabajadores para adquirir competencias y empleabilidad mediante la formación, la participación y la contribución significativa del trabajo.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
M.Sc. Maruly E. Córdova A.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 12.539.713
	e-mail	marulycordova@hotmail.com
	e-mail	
Msc. Martha E. Pérez C.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 11.342.440
	e-mail	perezxm@monagas.udo.edu.ve
	e-mail	
Dra. Omaira, García	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 4.038.427
	e-mail	Omaira@cantv.net
	e-mail	

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
2013	03	14

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):

Nombre de archivo
Maracano.Marin.DOCX

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 Scientiarum 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:

Ciencias Sociales y Administrativas

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

CU Nº 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 Nº 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 CUNDELA
Secretario



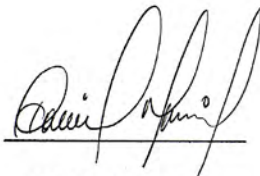
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/manija

Hoja de Metadatos para Tesis y trabajos de Ascensos – 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la Uniersidad, y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo precisamente al Consejo Universitario, para su autorización.



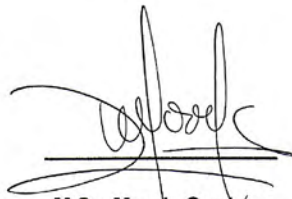
Daniel A. Marin C.

Autor



Yiselle J. Marcano D.

Autor



M.Sc. Maruly Cordova

Asesor