



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TOYOTA DE VENEZUELA
CUMANÁ - ESTADO SUCRE**

Autores:

Alcalá, Marbelys

Correa, Jesús

Díaz, Karellys

Trabajo de curso especial de grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciados en Administración.

Cumaná, mayo de 2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TOYOTA DE VENEZUELA
CUMANÁ - ESTADO SUCRE**

Autoras:

Alcalá L. Marbelys Del V. C.I: 21.095.795

Correa B. Jesús A. C.I: 25.101.130

Díaz R. Karellys Del V. C.I: 24.401.673

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 04 días del mes de mayo de 2018.

Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
C.I: 5.706.787

Profesora
Dra. Rosmary Veltri Rosal
C.I:10.215.340

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.2.- Objetivos de la investigación	13
1.2.1.- Objetivo General	13
1.2.2.- Objetivos Específicos	13
1.3.- Justificación y alcance de la investigación	14
CAPITULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1.- Antecedentes de la Investigación	17
2.2.- Bases Teóricas.....	21
2.2.1.- Estrategias.....	21
2.2.1.1.- Definición de Estrategias.....	22
2.2.1.2.- Características de la Estrategia	23
2.2.1.3- Importancia de la Estrategia	24
2.2.1.4.- Clasificación de las Estrategias	24
2.2.1.5.- Niveles de las Estrategias	26
2.2.1.6.- Administración Estratégica.....	26
2.2.1.7.- Importancia de la Administración Estratégica.....	27
2.2.1.8.- Proceso de Administración Estratégica	27
2.2.1.9.- Análisis Estratégico	30

2.2.1.10.- Herramienta del análisis estratégico	33
2.2.1.11- Análisis de Impacto	34
2.2.2.- Liderazgo	37
2.2.2.1.-Antecedentes del liderazgo	37
2.2.2.2.- Definiciones de liderazgo	38
2.2.2.3.- Características de un líder.....	39
2.2.2.4.-Estilos de liderazgo.....	40
2.2.2.5.- Importancia del Liderazgo.....	41
2.2.2.6.- Elementos esenciales del liderazgo	42
2.2.2.7.- Teorías sobre Liderazgo	43
2.2.3.-Liderazgo estratégico.....	52
2.2.4.- Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela Cumaná, estado Sucre.....	54
2.3.- Bases legales de la investigación	69
2.4.- Términos	70
2.5.- Sistematización de las Variables.....	72
CAPÍTULO III.....	74
MARCO METODOLÓGICO	74
3.1- Nivel de investigación.....	74
3.2- Diseño de la Investigación	75
3.3.- Población y Muestra.....	76
3.4.- Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información.....	77
CAPÍTULO IV	79
LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO REQUERIDA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, PLANTA-CUMANÁ, ESTADO SUCRE.....	79
4.1. Factores internos que inciden en la capacidad de liderazgo del personal del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre.....	80

4.1.1.- Aspectos generales	80
4.1.2.- Honestidad.....	86
4.1.3.- Visión compartida	88
4.1.4.- Compromiso	89
4.1.5.- Paciencia.....	90
4.1.6.- Ejemplaridad.....	91
4.2.- Factores externos que inciden en el liderazgo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre.	92
4.2.1 Entorno general.....	92
4.2.1.1 Condiciones económicas.....	93
4.2.1.2 Condiciones políticas y legales	93
4.2.1.3 Condiciones socioculturales.....	94
4.2.1.4 Condiciones demográficas	95
4.2.1.5 Condiciones tecnológicas.....	97
4.3.- Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.....	98
4.3.1- Fortalezas, debilidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.	99
4.3.2- Amenazas y oportunidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.	102
4.4.- Impacto de los factores internos y externos en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.	106
4.4.1 Hoja de trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	108
4.4.2 Matriz DOFA.....	111
4.5.- Acciones estratégicas requeridas en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná,	

estado Sucre, respecto al liderazgo.....	113
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS	121
HOJAS DE METADATOS	136

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, Mi madre Carmen López, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti, Mis abuelos Luisa De López y Agapito López (QEPD), por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes. Mi prima Mabel y Cuñada Eliza para que vean en mí un ejemplo a seguir. Mi esposo Antonio por estar siempre a mi lado apoyándome y mi hijo Zadkiel porque lo eres todo para mí y por último y no menos importante a todos mis amigos Mili, Guelmi, Yoselin, Karellys, Jesús por compartir los buenos y malos momentos.

Marbelys Del V. Alcalá L.

DEDICATORIA

A mi familia, por acompañarme en toda esta etapa y apoyarme siempre en todo momento, en especial a mi querida madre, Margarita, quien con su amor, apoyo y comprensión me ha motivado a seguir adelante, siendo el faro que ilumina mi vida me ha forjado como luchador. ¡Te amo mucho madre!

A mis tíos y mi abuelita Hilda, mi segunda mamá, por todo el apoyo y el amor brindado.

A mis hermanos y mis sobrinas, por preocuparse por mí, por ayudarme siempre cuando lo necesito, por darme todo su cariño; parte de este logro es también de ustedes.

A mis amigos y compañeros de clases, por la amistad y el apoyo brindado durante esta travesía.

Jesús A. Correa B.

DEDICATORIA

Principalmente le dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi esposo a quien quiero mucho por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesto a escucharme y ayudarme en cualquier momento. A mis compañeros por haber formado este equipo con el que logramos llegar hasta el final del camino.

Karellys Del V. Díaz R.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiarme a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencia y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis madres Luisa y Carmen por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos Miguel, Carl y Harold por ser parte importante de mi vida y representar una unidad familiar. A mis tías Judith y Yubisay por ser un ejemplo de desarrollo profesional a seguir, a mis tíos Gabriel, Pedro y Carlos por llenar mi vida de alegría amor cuando más lo necesitaba.

A mi esposo Antonio y Mi hijo Zadkiel por ser una parte importante en mi vida, por estar a mi lado en las buenas y malas y sobre todo por su paciencia y amor incondicional los amo mis babys.

A mi segunda familia mi suegra, suegro cuñado y mi cuñada por estar conmigo en las buenas y malas y forma parte de este gran logro.

A mis amigos y sobre todo a mi amiga Guelmi Musso que quiero mucho, por confiar en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

A mi abuelo y padre a la vez Agapito que aunque ya no se encuentre con físicamente, siempre estará presente en mi corazón, por haber creído en mi hasta el último momento. Te Amo abuelo y padre.

Marbelys Del V. Alcalá L.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** en primer lugar por darme salud y ayudarme a tener fuerza, coraje y perseverancia en todo momento, lo cual me ha ayudado a lograr una de mis metas más importantes. Por darme la fortaleza de no rendirme y seguir adelante.

A mis padres, en especial mi mamá **Margarita Bello**, por brindarme todo su amor, por creer en mi como nadie y solo ella podría hacer, gracias por enseñarme a luchar por lo que quiero.

Gracias a mi abuela **Hilda Trujillo**, por motivarme con mis estudios, por darme todo su cariño, gracias por ayudarme tanto en todo el camino de mi carrera.

A mis hermanos **Leonardo** y **Francismar**, quienes han sido parte importante no solo de esta etapa sino de toda mi vida, por ayudarme y motivarme en los momentos más difíciles.

A mis sobrinas, **Sophia** y **Juliett**, quienes me dan fuerzas para luchar por ellas y su porvenir, espero servir humildemente de ejemplo para su futuro, las amo hijas.

A mis asesoras **Dra. Damaris Zerpa** y **Dra. Rosmary Veltri** por compartir parte de sus conocimientos con todos nosotros.

A los profesores de la escuela de Administración y Contaduría de la **Universidad de Oriente**, quienes me han inspirado el espíritu del aprendizaje e inculcado el valor del conocimiento como herramienta de vida.

A mis compañeros de estudio que con su granito de arena me ayudaron a realizar y obtener este logro tan importante para mí.

Gracias a la empresa **Toyota de Venezuela** por toda la colaboración brindada, la cual fue de gran importancia para logro nuestro trabajo.

Jesús A. Correa B.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida

A mis padres, que con su demostración ejemplar me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi hijo por ser ese motor que me inspiró a no rendirme en momentos difíciles.

A mi esposo Jesús por haberme acompañado durante este arduo camino compartir conmigo alegrías y fracasos.

A las profesoras Rosmary Veltri y Damaris Zerpa por ser tan valiosas guías y asesoras en la realización de la tesis.

Gracias a todas las personas que me ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Karellys Del V. Díaz R.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Hoja de trabajo DOFA.....	34
Cuadro N°2 Matriz de Impactos DOFA - Ponderado	35
Cuadro N°3 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	36
Cuadro N°4 Categorías de PCI	37
Cuadro N°5 Sistematización de Variables	73
Cuadro N°6 Análisis interno	99
Cuadro N° 7 Análisis del entorno	103
Cuadro N°8 Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)	106
Cuadro N°9 Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).....	107
Cuadro N°10 Hoja de Trabajo	109
Cuadro N°11 Matriz DOFA	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1, 2, 3 Misión.....	81
Gráfico N° 4, 5, 6 Visión	82
Gráfico N° 7 Objetivos	84
Gráfico N° 8 Análisis Estratégico.....	85
Gráfico N° 9 Funciones.....	86
Gráfico N° 10, 11, 12 Honestidad.....	87
Gráfico N° 13, 14, 15, 16, 17 Visión compartida	88
Gráfico N° 18, 19, 20 Compromiso	90
Gráfico N° 21, 22, 23 Paciencia.....	91
Gráfico N° 24 Ejemplaridad	92
Gráfico N° 25, 26 Situación Política y Legal.....	94
Gráfico N° 27, 28, 29 Condiciones socioculturales	95
Gráfico N° 30, 31, 32 Condiciones demográficas	96
Gráfico N° 33 Condiciones tecnológicas	98

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1 Proceso de Administración Estratégica.....	28
Figura N°2 Estructura Organizativa.....	59



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TOYOTA DE
VENEZUELA CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Alcalá L. Marbelys Del V. C.I: 21.095.795

Correa B. Jesús A. C.I: 25.101.130

Díaz R. Karellys Del V. C.I: 24.401.673

RESUMEN

Hoy en día, el liderazgo se plantea como una necesidad en las organizaciones, dada la importancia que cobran las relaciones claras y la comunicación fluida entre jefes y subordinados para obtener resultados óptimos. Es evidente la importancia que tiene la figura del líder para las organizaciones, pues, son los conductores para que se logre el éxito, mediante las decisiones que involucran a todos los grupos de interés. El objetivo general de la investigación es definir la estrategia de liderazgo para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Toyota de Venezuela Cumaná, estado Sucre. La metodología se orientó a una investigación de campo, de nivel descriptivo, cuya población es de siete (7) personas, quienes forman el grupo de trabajadores que integran el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, la técnica para la obtención de los resultados fue el cuestionario, el cual se elaboró con 53 preguntas, tipo cerradas y la interpretación de los resultados se realizó mediante gráficos. Se concluye que la estrategia de liderazgo propuesta es la estrategia de personal, pues se basa en promover la participación entre los trabajadores, con el objeto de democratizar la toma de decisiones, estimulando a los subordinados hacia el trabajo y lograr así, un control eficiente de los recursos, tiempos y esfuerzos dentro del departamento. Las acciones a seguir para cumplir con la estrategia, se indican de acuerdo a la misión, visión y compromiso y las condiciones económicas, demográficas y tecnológicas.

Palabras claves: Estrategias, Liderazgo, Organización.

INTRODUCCIÓN

Desde la aparición del ser humano en este mundo, desde la conformación de su sistema social a partir de la real necesidad de la sobrevivencia a los retos que la naturaleza le impone, ha sentido la necesidad de dirección, de alguien que lo guíe por el camino correcto para alcanzar los objetivos sociales y satisfactores que necesita para su desarrollo como individuo y ser social. La persona que reúne y llena dicha necesidad, es aquél a quien se le llama líder.

El liderazgo es esencial; hoy en día, se plantea como una necesidad en las organizaciones y empresas, dada la importancia que cobran las relaciones claras y la comunicación fluida entre jefes y subordinados para obtener resultados óptimos. Aborda diferentes teorías; que a grande rasgos tratan aspectos, como; las características del líder, el tipo de trabajador y las variables ambientales. El líder es la persona que reúne y llena necesidades y logra encauzar la actividad social y personal hacia la realización de las metas convenidas, comúnmente llamadas valores.

Muchos han hablado sobre el liderazgo; tanto internet como librería llenan sus estantes con cantidades de libros que abordan el tema desde todas las perspectivas posibles. Sin embargo, pocos son los autores que se han dedicado a dar explicaciones contundentes sobre el verdadero éxito de los líderes en las empresas o sobre los resultados sobresalientes que estas personas han logrado sobre su equipo de trabajo o unidades de negocios.

Toyota de Venezuela, es una Compañía Anónima orientada a fomentar el desarrollo de los recursos humanos, con el fin de introducir nuevos productos y tecnologías que satisfagan las expectativas de los clientes. La Toyota de Venezuela se dedica a la producción, importación y comercialización de vehículos rústicos,

comerciales y de pasajeros, así como de sus repuestos y su servicio, para ello se apoya en una red de concesionarios autorizados independientemente, distribuidos en las principales ciudades del País.

Esta empresa permite lograr la satisfacción de sus distinguidos clientes, al proveer productos y servicios atractivos, que llenen sus necesidades y expectativas, Construye una compañía con bases sólidas y relaciones comerciales de mutuo beneficio a largo plazo con nuestros asociados, esta permite un buen desarrollo económico y social de la comunidad y demostrar su compromiso para con la seguridad y el medio ambiente finalmente dirige el negocio con un criterio de justicia y franqueza.

De igual manera, cabe mencionar que el Toyota Way es un ideal, un estándar, una luz que guía a la gente de la organización global de Toyota, expresando las creencias y valores compartidos por todos los trabajadores. Está basado en principios guía de Toyota, los cuales definen la misión de la misma como compañía y los valores que otorga a sus clientes, accionistas, socios comerciales y a la comunidad en general. Además, el Toyota Way define la forma en que el personal de la empresa se desempeña y comporta al brindarle una serie de valores, o sea, funciona como el sistema nervioso autónomo de las organizaciones Toyota.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema de investigación, está dividido en planteamiento del problema, objetivo general y específicos, justificación y alcance de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico, comprendido por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, términos básicos y la sistematización de variables.

Capítulo III. Marco Metodológico, nivel y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de la información.

Capítulo IV. Acciones estratégicas requeridas en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.

Y por último, las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para Arias (2006), el problema de investigación, también llamado problemas cognoscitivos o de conocimiento constituye el principal centro de atención. A diferencia de los problemas prácticos, los problemas de investigación son interrogantes sobre un aspecto no conocido de la realidad. En este sentido, lo desconocido se presenta como un problema para el científico, quien se plantea preguntas sobre aquello que no conoce y que deberá responder mediante una labor de investigación. Rodríguez (2003), define como el inicio o detonador de toda indagación; es lo que desencadena el quehacer científico. Es, al mismo tiempo, su norte y su guía. No hay investigación científica sin problema de investigación. El problema es una dificultad, es lo que se quiere averiguar, explicar o resolver.

Hurtado (2007) plantea que el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea, al planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, casi automático, o bien llevar una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios antecedentes, el empeño del investigador, el enfoque elegido y sus habilidades personales, además, un problema correctamente planteado esta parcialmente resuelto; a mayor claridad corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria, el investigador debe ser capaz de concebir el problema y verbalizarlo. Este, contempla el planteamiento del problema, los objetivos; general y específicos y la justificación de la investigación.

1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación

Para Arias (2006), el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder.

A lo largo de la historia, se ha hablado mucho del liderazgo, debido a su importancia en las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. No importando, si el líder en la organización nace o se hace, es importante que esta persona sea valorada en una empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible, por lo que podemos definir al liderazgo, como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (Rivera, 2012).

El hombre por naturaleza es un ser creativo, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras; por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del liderazgo, visto desde la perspectiva de las teorías etológicas y principalmente desde el punto de vista psicológico. Por consiguiente, se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen los líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen.

La palabra líder, según Ramírez (1999), ha sido utilizada en español, francés, italiano y portugués como un anglicismo del vocablo inglés leader por director, jefe, conductor, rector, supervisor, administrador, dirigente, entre otras. Es pertinente

señalar que la palabra líder y el proceso que su acción genera, han evolucionado a través del tiempo. Se destaca, que un líder por el simple hecho de ser humano, posee defectos y virtudes que debe conocer, ello implica mirar primero dentro de sí mismo, realizar una introspección, conocer el yo interno para luego entender a su alrededor, manifestando el camino hacia el éxito.

El vocablo liderazgo, no entraña una distribución desigual del poder, ya que los miembros del grupo no carecen de poder, sino que dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También posee otros usos, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización, su importancia radica en la capacidad de guiar y dirigir.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. (Berry, 2004), sostiene que el liderazgo es el factor determinante para ofrecer altos niveles calidad en las empresas servicio. El liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia del servicio, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generadoras de valor para el cliente.

En opinión de expertos en desarrollo organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, como Gaynor (1975), no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a

la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Existen muchos líderes, pero no todos con el mismo grado de eficacia e influencia, la diferencia entre unos y otros está en las decisiones que tomen a la hora de desempeñar su papel y en cómo se relacionen con sus equipos de trabajo.

Robbins y Coulter (2005), señalan la existencia de algunas teorías que tratan sobre el liderazgo; entre ellas se destacan: La teoría de los rasgos, que son características que distinguen a las personas y la personalidad, es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Las teorías conductuales; se fundamentaba en que la conducta de los líderes determinaba su efectividad y no los rasgos de los mismos. La teoría de las contingencias; los investigadores del liderazgo estaban descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder, comenzaron a analizar las influencias situacionales, específicamente, qué estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones

También se incluyen, el liderazgo transformacional y transaccional; que constituyen los líderes que inspira sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. El liderazgo transformacional no debe ser visto como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo, produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo. Sigue, el liderazgo carismático o visionario, es un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera.

Las organizaciones dependen del liderazgo de sus dirigentes para crecer y perdurar, y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no; por ello la necesidad de ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

Alvarado (2006), señala que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder. Algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son: (a) honestidad; el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. (b) visión compartida; el líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. (c) compromiso; el compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. (d) paciencia; el líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. (e) ejemplaridad; el mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado. El liderazgo en una empresa no se ejerce por sí solo. Además de una persona con ciertas características y habilidades, hacen falta estrategias para darle forma y acondicionarlo a las necesidades de cada organización. Las estrategias para el liderazgo deben moldearse a la largo de los años y se basan en la experiencia de quienes las llevan a cabo. No es lo mismo un líder con diez años de experiencia que otro con sólo unos meses. Incluso, es distinto ponerse al

frente de una multinacional consolidada que de un negocio que da sus primeros pasos.

Rovere (1993), define la estrategia como el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organización y que integra misión, objetivos y secuencias de acciones administrativas en un todo independiente. Para (Chiavenato, 2004), es decir, que la estrategia podría definirse como el conjunto de acciones que permiten lograr un determinado objetivo. Es importante destacar, que el término estratégico hace referencia al más alto nivel dentro de las organizaciones; no obstante, estas se aplican en todos los niveles dentro de una organización, debido a que son de gran importancia para cualquier organización ya sea pequeña o grande.

La estrategia comprende un rol fundamental en las organizaciones ya que tiene la capacidad de realizar gestiones con eficiencia, liberando recursos humanos y materiales lo que permite q haya una mejor productividad y una buena calidad de vida y trabajo para todos los empleados. (Hurtado, 2007) asevera que esta tiene como finalidad guiar los objetivos de las organizaciones los cuales son formulados por medio del proceso de planificación estratégica, esta es útil para ofrecer una guía de trabajo de transformación en la empresa, sin embargo para que la organización tenga éxito y un adecuado desarrollo de la estrategia deberá tener un proceso de adaptación con los empleados para tener una buena convivencia.

Para Thompson (1994), la estrategia en una organización consiste en las acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido. Un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de las empresas, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Es de vital importancia para las organizaciones, ya que en

sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

La planificación estratégica implica realizar un análisis estratégicos, lo que tiene como finalidad investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos (Robbins y Coulter, 2005). El mismo, conlleva analizar a la organización a lo interno y a lo externo; a lo interno permite la evaluación del desempeño teniendo como resultado conocer las debilidades y limitaciones de la misma y, a lo externo, que es la parte crucial en el proceso estratégico ya que al analizar el entorno de los gerentes debe examinar ambientes tanto gerencias como particulares para ver los cambios que ocurren.

En Venezuela las organizaciones no escapan de todo lo antes mencionado sobre el liderazgo y las estrategias, específicamente la empresa Toyota de Venezuela, C.A, periódicamente se ha visto en la necesidad de replantear sus estilos de liderazgos y prácticas gerenciales debido a los cambios que se ha originado dentro del entorno económico, social, político y en especial donde se ha visto impactado el talento humano. El impacto en los seguidores puede derivar en clima laboral saludable o improductivo, su forma de interactuar con su equipo de trabajo determina la sinergia o el enfoque único donde se limita la participación, pues justamente el liderazgo influye en los seguidores, y estos conforman el volumen más numeroso en las organizaciones y los sistemas. Esta empresa es una organización tiene como razón productiva ensamblaje de vehículos marca Toyota, así como la distribución y venta de los mismos. Se encuentra afiliada al grupo Toyota, además de Toyota industrial de Venezuela C.A encargada de comercializar y distribuir montacargas Toyota, y servicios de post-venta.

En Cumaná, estado Sucre se encuentra la planta Cumaná, ubicada en la Av. Rotaria, zona industrial del peñón, frente el Aeropuerto Internacional “Antonio José de Sucre”. Está dividida en tres unidades productivas, conformada por la unidad comercial, encargada de mercadear vehículos nacionales e importados, repuestos, tecnologías, servicios; el área de producción, encargada de fabricar y ensamblar los vehículos cumpliendo con los requisitos que exige el mercado y requiere el cliente; la sección de administración y finanzas que garantiza la prestación de servicios requeridos por la organización en las áreas de administración, auditoría, informática, recursos humanos y planificación.

El departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, planta Cumaná, está conformado por 7 personas el cual desempeñan 1 Jefe, 2 Analistas, 2 Supervisores , 1 Secretaria y 1 Gerente encargada del personal, las cuales afirman que se sienten plenamente identificadas con los valores de la empresa, en especial el respeto por los demás y el mejoramiento continuo, así como también la participación en el planteamiento de ideas que sirvan para solucionar determinados problemas que presenta el departamento en su día a día sin menoscabo de la jerarquía del líder en la toma de decisiones, es decir, las personas participan abiertamente en la formulación de soluciones aunque al final es el líder quien toma las decisiones. El jefe de este departamento, el Sr. Ramón Guanipa, expresa que existe una conducta positiva y preocupada por sus trabajadores. A su vez, los empleados manifiestan que existe un estilo de liderazgo de tipo democrático, se mantienen actualizados con los nuevos estilos gerenciales, las cuales ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Realizar una investigación acerca del liderazgo en este departamento, es relevante y más, visto desde los elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo, como: la honestidad, la visión compartida, el compromiso, la paciencia y

la ejemplaridad, ya que permitirá el estudio de cada uno de las personas que laboran en dicho departamento. Obtener una estrategia de liderazgo ayuda a la estimulación permanente del personal hacia el trabajo y, por ende se logra un control eficiente de los recursos, tiempos y esfuerzos. Pues, es importante contar con personas capaces de adaptarse a cambios, siendo necesario que estas personas tenga los más altos estándares de liderazgo, de manera que puedan ejercer influencia y alcanzar, mediante estrategias óptimas, cumplir con sus funciones de manera exitosa. De allí que, surge como interrogante ¿Qué estrategia de liderazgo es requerida para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre?

Surgiendo así, otras interrogantes, como:

¿Cómo afectan los elementos esenciales del liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná estado Sucre?

¿Cómo afectan los factores externos en el liderazgo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre?

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo?

¿Cuál es el impacto de los factores internos y externos en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo?

¿Qué acciones estratégicas son requeridas para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado

Sucre, respecto al liderazgo?

1.2- Objetivos de la investigación

1.2.1.- Objetivo General

Definir la estrategia de liderazgo requerida para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre.

1.2.2- Objetivos Específicos

- Identificar los elementos esenciales del liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre.
- Identificar los factores externos del liderazgo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre.
- Establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.
- Identificar el impacto de los factores internos y externos en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.
- Definir las acciones estratégicas requeridas en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.

1.3- Justificación y alcance de la investigación

El liderazgo está enmarcado por la capacidad de influir sobre varias personas con el objeto de lograr un objetivo concreto. Las personas ven en el líder la fortaleza sobre la cual las necesidades personales pueden satisfacerse a la vez que se logran metas grupales una vez establecidas. Es necesario para ello que el líder sea capaz de establecer estrategias que permitan influenciar positivamente sobre las personas para que estas puedan realizar sus labores y que también puedan sentirse realizados en el proceso.

El líder posee unas características distintivas que le permite diferenciarse del resto y que por medio de dichas características pueden ejecutar su trabajo de manera eficaz y eficiente, haciendo que la empresa pueda alcanzar los objetivos organizacionales que han sido trazados. Pero lo más importante del liderazgo es la manera de cómo es percibido por los demás, es decir, la perceptibilidad que tienen los demás, del líder, ya que a través de ello las personas tendrán un rendimiento y a su vez mejorará o no la toma de decisiones del líder, con énfasis en la visión estratégica que éste posea.

La confianza que pueda generar un líder sobre sus subordinados sentará las bases para que la organización espere un mejor desempeño de sus trabajadores así como también las habilidades necesarias que las personas puedan tener o aprender en el proceso directivo. Esto será vital para que el líder pueda tomar decisiones acertadas en el momento en que es oportuno.

Para ser un buen líder no solo bastan buenas intenciones. Para ser un líder y alcanzar el éxito se debe tener un plan, una estrategia, que permita dar inicio al proceso de dirigir y que ese plan tenga la elasticidad suficiente para ser moldeado e implementado en diferentes circunstancias a fines de lograr el éxito en cada situación en la que se presente. Es importante señalar que en la concepción moderna de las

gestiones de liderazgo el correcto manejo de las estrategias y el personal son considerados ejes central para garantizar el éxito de la gerencia, debido que a través de una buena comunicación, una mayor motivación, una capacitación constante y por ende un buen desempeño, facilita llevar la práctica a la planificación en el proceso administrativo.

Los profesionales que trabajen en organizaciones destinadas a prestar servicios y comercialización de vehículos automotores en Venezuela presentan una serie de dificultades para desarrollar sus actividades de la manera más idónea debido a que se presenta una crisis económica que impacta sus operaciones en el país debido a la inflación, controles del tipo de cambio, de precios y otros elementos en materia de inseguridad. Por este motivo es importante conocer el nivel de liderazgo que poseen los profesionales que laboran en TOYOTA DE VENEZUELA, C.A Planta-Cumaná y las estrategias que emplean para contrarrestar la situación, motivar a los empleados y alcanzar los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización. De igual manera es importante conocer los niveles de satisfacción que tienen los empleados de esta empresa y si realmente se ha logrado tener productividad como resultado del desempeño laboral. Esto permitirá saber la calidad del trabajo de los empleados y con ello evaluar el logro de las metas organizacionales.

En este aspecto se justifica la ejecución de esta investigación en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Toyota de Venezuela Cumaná, Estado Sucre, C.A planta-Cumaná, porque con ella se podrá conocer el alcance del liderazgo en esta empresa que contribuya a una excelente gestión administrativa. También resulta importante porque le permite a la organización emplear estrategias de liderazgo, para así obtener una buena comunicación entre los grupos de trabajo de dicha empresa y por ende cumplir con los objetivos organizacionales.

Este estudio es de suma relevancia debido a las siguientes razones:

- Permite expresar en la práctica los elementos teóricos propios del liderazgo y la aplicación de las estrategias fundamentadas bajo esa premisa, generando en la empresa objeto de estudio un documento propio que le pueda servir de referencia.
- Abre posibilidades de mejoramiento continuo de las relaciones dentro de la organización, además mejorará otros factores que también son importantes como el clima organizacional, el talento humano y su desempeño laboral.
- El conocimiento de las funciones de liderazgo le permite a la empresa de comercialización y servicios conocer cuáles son los alcances y limitaciones del líder para conducir a los trabajadores hacia el logro de las metas organizacionales.
- Sirve de herramienta para el personal de Recursos Humanos de TOYOTA DE VENEZUELA, C.A para ser más productivos y efectivos en el trabajo.
- La investigación sienta bases para nuevas investigaciones relacionadas con estrategias basadas en el liderazgo de organizaciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para Arias (2006), el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar.

Este viene a ser una de las partes más importantes dentro de un proyecto de investigación, desarrolla la teoría que va ser el soporte de dicho trabajo con base en el planteamiento del problema, describiendo así toda la información referente al tema de la investigación y objeto de estudio. En la investigación, este capítulo lo conforma, los antecedentes, las bases teórica, el objeto de estudio, bases legales, sistematización de variable y términos básicos relativos a la misma.

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación expresan estudios previos, relacionados con el problema que se ha planteado, es decir, investigaciones que se han realizado anteriormente y que guardan relación con el tema de investigación propuesta. En este punto se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos. Aunque los antecedentes constituyen elementos teóricos, éstos pueden preceder a los objetivos, ya que su búsqueda es una de las primeras actividades que debe realizar el tesista, lo que le permitirá precisar y delimitar el objeto de estudio y por consiguiente los propósitos de la investigación.

Para Fontaines (2012), los antecedentes de la investigación responden a las interrogantes ¿Qué se ha hecho sobre el tema de estudio?, ¿Quienes lo han hecho?,

¿En qué tiempo histórico?, ¿Qué se resolvió con la investigación?, a fin de determinar cuál va ser la precisión y aportes que el estudio en desarrollo va a asumir.

En la investigación propuesta se enuncian los siguientes antecedentes que pueden servir de guía:

- Alvarado, J (2006), en su investigación. El Gerente de las Organizaciones del Futuro. Universidad Pedagógica Experimental el Libertador, Caracas –Venezuela. Tiene como objetivo, analizar el liderazgo y la gerencia efectiva. Desde el punto de vista metodológico el estudio se enmarca en un diseño descriptivo y de campo el cual permite estudiar la conducta de los dirigentes sociales con la finalidad de que desarrollen un buen potencial para tomar decisiones y lograr cambios significativos. El liderazgo educativo es el medio más importante para ello. Por lo tanto, le corresponde la formación del recurso humano en cantidad, calidad y el desarrollo del potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática. Para lograr esta misión refiriéndose a la educación, se hace necesario la participación de todos los involucrados, quienes deben asumir con compromiso y corresponsabilidad, las funciones académicas y administrativas que les compete tanto en lo interno de las organizaciones educativas, como en la comunidad donde se encuentran las escuelas.

Cabe destacar, que el personal directivo tiene un papel fundamental en las organizaciones educativas en la actualidad, ya que se está viendo un proceso imparable que nos lleva a establecer los centros educativo como instituciones abiertas al entorno, un entorno que demanda la necesidad de participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa desde una exigencia de calidad.

- Hernández, Jorge (2013), en su trabajo de magister titulado: “el liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica”, facultad de

Administración Universidad del Rosario. Bogotá-Colombia, cuyo objetivo era analizar el liderazgo dentro del ámbito empresarial, por lo tanto esta investigación plantea la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico. Así mismo, se examinan las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica, y así generar propuestas que configuren un quehacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

Se apoya en varias ramas del saber, tanto de las ciencias humanas como de las ciencias exactas, permitiendo un acopio de información, con el fin de entender dichos procesos, no solo desde un estudio analítico, si no que a su vez, argumentado y fundamentado en estudios relacionados con la etología, los cuales suministran al trabajo un aspecto neurálgico, puesto que permite comparar las dinámicas comportamentales de algunos animales, en aspectos humanos y cómo estos elementos son funcionales para el desarrollo del liderazgo.

- Fernández R. Elismar, Del C; Millán R. Celidnel J y, Rujano P. José L. (2017), en su investigación denominada: "Estrategia de liderazgo para el área de salud integral comunitaria" ubicado en Araya Municipio Cruz Salmerón Acosta, Universidad de Oriente Núcleo Sucre , Cumaná estado sucre, el cual se estudió el liderazgo en el área de salud integral comunitaria determinando así sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, mediante el análisis estratégico; así como tampoco, se ha realizado estudios relativos al liderazgo, que les permitan tener una buena relación jefe-subordinados y que de esta manera se logren los objetivos que persigue la organización de una manera efectiva.

La investigación es relevante, ya que es importante mantener estándares de

eficiencia en el seno de las organizaciones públicas, en donde el liderazgo se convierte en un elemento clave para la obtención de los resultados deseados en cada sector. Mantener una estrategia de liderazgo permite una estimulación permanente de los subordinados hacia el trabajo y por ende se logra un control eficiente de los recursos, tiempos y esfuerzos dentro de las organizaciones. Pues, una organización que no es capaz de adaptarse a cambios o ausencia de disposición para responder ante estos problemas hacen que se genere inestabilidad, siendo imprescindible que las organizaciones tengan un personal que cuente con los más altos estándares de liderazgo de manera que puedan influir en los subordinados y lograr mediante estrategias, cumplir con sus funciones de manera exitosa.

- Monroy, Jennifer (2013), en su trabajo de grado titulado "liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente" en la Escuela Estadal "RAFAEL SATURNO GUERRA", valencia estado Carabobo-Bárbula, esta establece el cumplimiento de las funciones del director dentro de las instituciones educativas, representa un elemento muy importante, ya que facilita el cumplimiento de los objetivos y en cierta forma, garantiza el éxito del proceso en dicha organización, dándole características especiales que permitan un ambiente propicio para desarrollo de planes y cumplimiento de metas establecidas. Por lo que es necesario que éste director, tenga la plena seguridad de que no solo el cumple con sus funciones, sino que, el personal bajo su cargo también se apega al cumplimiento de las funciones inherentes al mismo.

Es por ésta razón, es que surge la necesidad de realizar un estudio que aporte respuestas e ideas a seguir para solventar la problemática que se plantea en la institución, así como para aportar ideas a instituciones que se encuentran en situación similar o igual. Motivo por el cual surge como objetivo principal analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Básica Estadal Rafael Saturno Guerra, Parroquia Miguel Peña del Municipio

Valencia, Estado Carabobo.

Es así, como el ejercicio de la función directiva tiene por tanto un alcance social que la obliga a mantener constante y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar continuamente decisiones que requieren del Director características muy especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la Institución bajo su responsabilidad. Así como plantean las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas.

2.2.- Bases Teóricas

Arias (2006), establece que las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Es decir, que representa una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez. En la investigación, las bases teóricas se sustentan en los conocimientos atinentes a las estrategias, liderazgo y el objeto de estudio.

2.2.1.- Estrategias

Es importante aclarar que las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Al respecto, en la siguiente sección se tratará de contenido alusivo a la misma.

2.2.1.1.- Definición de Estrategias

El término estrategia (que se deriva de la palabra griega *strategos* que significa “general”), se ha usado con diferentes acepciones. Los autores difieren al menos en un aspecto importante acerca de la estrategia. Algunos autores centran su atención tanto en los puntos extremos (propósito, misión, metas, objetivos) como en los medios para alcanzarlos (políticas y planes). Otros insisten en los medios para alcanzar los fines en el proceso estratégico más que en los fines en sí mismos (Koontz y Weihrich, 1981).

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. También, se identifica como el arte de crear y proyectar planes para alcanzar una meta concreta. Para Quinn (1993), la estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Para Koontz (1981), las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

2.2.1.2.- Características de la Estrategia

Ansoff (1997), sostiene que una estrategia posee varias características distintivas.

- El proceso de formulación estratégica produce una acción que no es inmediata, sino más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará.
- La estrategia debe utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. El papel de la estrategia de búsqueda consiste, en primer lugar, en centrarse en áreas definidas por la estrategia y, en segundo lugar, en seleccionar y descubrir posibilidades que no concuerden con la estrategia.
- La estrategia se vuelve innecesaria siempre que las dinámicas históricas de una organización la conduzcan hacia donde esta desea llegar, es decir, cuando el proceso de búsqueda ya se centra en las áreas preferidas.
- En el momento de la formulación de la estrategia no es posible enumerar todos los proyectos que se descubrirán; por tanto, la formulación de la estrategia debe apoyarse en información agregada incompleta e incierta sobre los tipos de alternativas.
- Debido a que tanto la estrategia como los objetivos se usan para seleccionar proyectos, parecen ser similares, aunque en realidad son distintos, pues los objetivos representan los fines que la empresa intenta lograr, mientras que la estrategia constituye los medios para lograr dichos fines. Los objetivos son normas para tomar decisiones de alto nivel: por tanto, una estrategia que es válida bajo una serie de objetivos puede perder su validez cuando se cambian los objetivos de la organización.

De esta forma, la estrategia es un concepto exclusivo y algo abstracto, pues su formulación no produce generalmente una acción productiva inmediata en la empresa y, además, es un proceso costoso tanto en términos monetarios como en tiempo de

trabajo de la gerencia.

2.2.1.3- Importancia de la Estrategia

Hoy en día, la estrategia en las empresas es de gran importancia. Dado que, la estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generan riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que continuamente hay que explorar y analizar. El gerente actual puede salir de su cúpula de cristal, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos, además crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

Nunca antes la gerencia moderna había tenido tanta necesidad de estrategias como en la actualidad, se ha vuelto un factor indispensable para la sobrevivencia de las organizaciones, dado el efecto de la globalización y la dinámica de cambio, que rápidamente hace obsoleta las tecnologías y propone nuevas ideas y enfoques en casi todas las áreas del saber. En el campo empresarial, la estrategia es un proceso innovador que integra en un plan, objetivos, metas y políticas de la organización, en forma coherente y dotada de los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados.

Esto implica que la organización debe tener sus factores de liderazgo, misión, visión y objetivos y que haya desarrollado un alineamiento de todas las áreas funcionales con el plan maestro.

2.2.1.4.- Clasificación de las Estrategias

Para David (2008), las estrategias pueden ser:

- Estrategias ofensivas: Estas estrategias tratan de obtener una ventaja

competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes que esta puedan establecer una estrategia defensiva. Las mismas tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado.

- Estrategias defensivas: El objetivo de esta estrategia es el de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo que puede afectarla.
- Estrategias genéricas: Estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocio, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
- Estrategias concéntricas: Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus políticas y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de áreas funcionales.

Porter (1980), asevera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque.

Las tres estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

- Liderazgo de costos-bajo costo. Esta ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
- Liderazgo de costos-mejor valor. Esta ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

- Diferenciación. Esta es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.
- Enfoque bajo costo. Este tipo de estrategias ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo niño) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
- Enfoque mejor valor. Este tipo de estrategia ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

2.2.1.5.- Niveles de las Estrategias

Robbins y Coulter (2005), mencionan los siguientes niveles de estrategias:

- Estrategia a nivel corporativo: se da cuando una entidad lleva a cabo más de dos líneas de negocios. Y se dice que esta estrategia busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación debe participar, así mismo, determina los papeles que desempeñara cada unidad de negocios de la organización.
- Estrategia a nivel de negocio: busca determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios. Para organizaciones pequeñas con una sola línea de negocios, u organizaciones grandes que no se han diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar.
- Estrategia a nivel funcional: busca determinar cómo apoyar la estrategia nivel de negocios. Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

2.2.1.6.- Administración Estratégica

Para Robbins y Coulter (2005), la administración estratégica es el conjunto de

decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas. Es decir, que es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

Tienen como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales.

2.2.1.7.- Importancia de la Administración Estratégica

Para Robbins y Coulter (2005), la importancia de la administración se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes la administración estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo (manufactura, marketing, contabilidad, etc.) las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Se encuentra en muchas de las decisiones que toman los gerentes. Casi todos los acontecimientos importantes de las actualidades empresariales que se divulgan en las publicaciones especializadas conciernen a la administración estratégica.

2.2.1.8.- Proceso de Administración Estratégica

Para Robbins y Coulter (2005), el proceso de administración estratégica, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe

realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente (Figura N° 1).

Figura N°1 Proceso de Administración Estratégica.



Fuente: Robbins y Coulter (2005).

- Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios. Por las mismas razones es importante que los gerentes identifiquen las estrategias actuales de la organización.

- Etapa 2. Análisis externo: El ambiente externo es una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo. Por ejemplo, tienen que saber qué hace la competencia, qué

legislación nueva va a afectar a la organización o cuál es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera.

- Etapa 3. Análisis interno: El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc.). El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

- Etapa 4. Formulación de Estrategias: Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Hay que establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias quedará a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

- Etapa 5. Puesta en marcha de las Estrategias: Después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuánta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrá éxito si no las implementa de manera apropiada.

- Etapa 6. Evaluación de los resultados: La última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados. ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes?

2.2.1.9.- Análisis Estratégico

Este análisis permite obtener la información necesaria para determinar una estrategia acertada, previamente definidos los objetivos de la misma. A partir de este análisis estratégico, se estudiarán las distintas alternativas que tiene la empresa para conseguir los objetivos fijados a partir del contexto del entorno externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades). De esta forma, se fijan las estrategias competitivas, el crecimiento deseado y las vías de internacionalización.

- Entorno externo: Al analizar la organización se puede decir que existen fuerzas ambientales o externas que encauzan de manera importante los actos de los gerentes. En este caso, se mencionan las principales fuerzas ambientales que afectan a los gerentes y se explicaran cómo restringen su capacidad de maniobra.

Para Robbins y Coulter (2005), el término ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El ambiente externo está formado por dos componentes: el entorno específico y el general.

- El entorno específico: el entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. Esos son:

- Clientes: las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes. Los clientes o compradores son los que absorben la producción de la organización.

- Proveedores: cuando se piensa en los proveedores de una organización, evoca otras organizaciones que suministran materiales y equipo. Los gerentes tratan de

asegurar un aporte continuo de los insumos que necesitan el menor precio posible.

- Competencia: todas las organizaciones tienen uno o más rivales. La competencia representa una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar y estar preparados para responder

- Grupos de presión: los gerentes deben aceptar que hay grupos de presión que pretenden influir en las acciones de las organizaciones. Con los cambios sociales y políticos también se modifica el poder de los grupos de presión.

- El entorno general: se comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización.

- Condiciones económicas: tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, oscilaciones de la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial son algunos de los factores que repercuten en las actividades gerenciales de la organización.

- Condiciones políticas y legales: los gobiernos federales, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no pueden. Algunas leyes tienen implicaciones significativas. Las organizaciones dedican mucho tiempo y dinero a cumplir con las normas gubernamentales, pero los efectos de estas normas involucran más que el tiempo y el dinero. También reducen el margen de maniobra de los gerentes porque limitan sus opciones. Otros aspectos de este ámbito son las condiciones políticas y la estabilidad general del país en el que opera la organización, y las actitudes de los funcionarios públicos hacia las empresas.

- Condiciones socioculturales: los valores, usos y gustos de la sociedad cambian y los gerentes deben cambiar igualmente. Si la organización hace negocios en otros países, los gerentes deben familiarizarse con los valores y la cultura de las otras naciones, y actuar de manera que acepten y se adhieran a esos aspectos

socioculturales.

- Condiciones demográficas: las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características concretas de una población, como sexo, edad, escolaridad, región, ingreso, estructura familiar, etc. Los cambios en estas características restringen la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar de los gerentes.

- Tecnología: en los términos del ambiente general, los cambios más rápidos se han sucedido en la tecnología. Se vive una época de cambios tecnológicos continuos, Todo el campo de la tecnología cambia radicalmente las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y el modo en que trabajan los gerentes.

- El mundo: los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas enfrentan el reto de un ambiente externo de competencia y mercados globales crecientes.

- Entorno Interno. Robbins y Coulter (2005), sostienen que todo gerente para tomar decisiones oportunas debe considerar aspectos internos de la organización, tales como:

- Planeación

- Grado de riesgo que entrañan los planes
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes
- Grado en que la dirección investiga el ambiente

- Organización

- Cuánta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados
- Que hagan las tareas individuos o equipos
- Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros

- Dirección

- Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los

empleados

- Qué estilos de liderazgo son apropiados
- Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluyendo los constructivos

- Control
- Imponer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones
- Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados
- Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto.

2.2.1.10.- Herramienta del análisis estratégico

El análisis estratégico es un proceso que se apoya en la herramienta del análisis FODA, para determinar el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno al que pertenece la empresa, es decir, el entorno externo; así como el conjunto de fortalezas y debilidades que presenta dicha empresa, denominado el entorno interno.

Robbins y Coulter (2005), enfoca dos puntos importantes para dicho análisis que son: La combinación de los análisis externos e internos, apoyados en el análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote. Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna, 2008).

Con base al análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación (cuadro N° 1).

Cuadro N° 1 Hoja de trabajo DOFA

Hoja de trabajo	
DOFA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades clave	Enumerar amenazas clave
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas clave	Enumerar debilidades clave

Fuente: Serna (2008:186)

2.2.1.11- Análisis de Impacto

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello debe utilizarse el análisis de impacto. Serna (2008), sostiene que este análisis consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio y por tanto, convertirla en el factor clave del éxito. Para ello debe elaborar una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio (Cuadro N° 2).

Cuadro N°2 Matriz de Impactos DOFA - Ponderado

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna (2008:188)

- Análisis de impacto a lo externo. El examen del medio es pues, el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía.

Serna (2008), lo define como perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), Esta es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (cuadro N° 3).

Cuadro N°3 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Factores \ Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Serna (2008:150)

- Análisis de impacto a lo interno. Serna (2008), lo define como perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), este resulta un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, a saber: La capacidad directiva, la capacidad Competitiva (o de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (producción) y a capacidad del talento humano. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M) y bajo (B) (cuadro N°4).

Cuadro N°4 Categorías de PCI

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento Humano									

Fuente: Serna (2008:169)

2.2.2.- Liderazgo

Constituye un proceso de conducir a un grupo de persona en una determinada dirección por medios no coercitivos. Es un concepto alusivo, pero muy real que influye diariamente en persona en todas las organizaciones del mundo. Un liderazgo exitoso forma parte de una herramienta para el impulso y ejecución del talento humano, toma de decisiones relacionadas a las necesidades y requerimientos necesarios al momento en la organización. Es de suma importancia que las organizaciones hagan buen uso del liderazgo, con la finalidad de que las organizaciones logren adaptarse a nuevas tendencias, siendo esto un factor determinante para el éxito de las mismas.

2.2.2.1.-Antecedentes del liderazgo

El liderazgo se inició en el marco de las sectas religiosas y las relaciones básicas de grupo. En la génesis de muchos movimientos religiosos existe un proselitismo inspirado por figuras proféticas, de las que son ejemplo ilustrativo: Moisés y Jesús. Por tal motivo, el liderazgo se convierte en una personalidad única e irresistible la cual moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y caminos de salvación. Esta interpretación se ha confirmado por la investigación histórica de las

antiguas formas de gobierno, como los dirigentes de las pequeñas ciudades y estado, los cuales estaban investidos de autoridad absoluta. El poder era inherente tanto al estatus como a la persona del gobernante, contribuyendo a la personalización del liderazgo.

Terán (2005), indica que en el siglo XX surge nuevas corrientes que suponen cambios en el concepto de liderazgo. El poder estructurado y definido en las condiciones y en las leyes, se hacía inherente al puesto desempeñado. La ley fijaba los límites de la competencia y jurisdicción de los funcionarios públicos para impedir el abuso del poder y establecía las normas sucesorias pertinentes, para evitar la toma del poder por la violencia. En las últimas décadas de este siglo, es prudente mencionar grandes hombres los cuales se destacaron en hechos heroicos en el mundo de la industrialización.

Estos líderes son Jack Welch (Presidente de la General Electric), Raymond Marlow (Director de Marlow Industries), Lee Lacocca (Ejecutivo de la Industria Automovilística Chrysler Corporation); ellos son ejemplos ratificados de un líder cuya obligación principal consiste en ganarse la confianza y el respeto de quienes trabajan con ellos. Los líderes tienen la misión de ser gerentes, por ello deben tener capacidades de liderazgo y el don de dirección, estos son elementos básicos que los ayudarán a asumir la responsabilidad de dirigir los esfuerzos e ideas hacia el logro de las metas comunes para el desempeño eficaz, debido a ser la función fundamental para la sobrevivencia de la empresa (Terán, 2005).

2.2.2.2.- Definiciones de liderazgo

Para Bonifaz (2012), el liderazgo es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales, esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando. También, representa, la habilidad que posee una persona para influenciar directamente en las opiniones,

actitudes y comportamiento de otros individuos, es decir implica influir e interactuar con la gente para realizar y lograr los objetivos trazados dentro de la organización.

Chiavenato, (2004), destaca que liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

2.2.2.3.- Características de un líder

Los líderes son personas que como resultado de ciertos rasgos caracterológicos y de cierta actitud emocional le permite captar sensiblemente las necesidades de las demás personas, es capaz de conductas más o menos permanentes para influir y convocar la energía de los individuos y los grupos y motivarlos a alcanzar objetivos con entusiasmo y dedicación. Por ello, Vandery Hofstadt (2006), señala las características de un líder, entre ellas prevalecen:

- Empuje: Se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado, incluyendo grandes necesidades de:
 - Logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia ante los obstáculos) e iniciativa.
 - Motivación de liderazgo: Los grandes líderes, no sólo tienen empuje y quieren dirigir, sino que poseen una gran necesidad de poder, por lo que prefieren estar en posiciones de liderazgo que en posiciones de seguidores, una gran necesidad de poder en forma moral induce a la gente a intentar influir sobre los demás y sostiene el interés y la satisfacción en el proceso de liderazgo inspirando más confianza, respeto y compromiso con visión.
 - Integridad: Es la correspondencia entre las acciones y las palabras, es decir, la honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en sus seguidores.

- **Confianza en sí mismo:** Esto permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones, a pesar de las incertidumbres, e infundir confianza en otros.
- **Conocimiento del negocio:** los líderes efectivos tienen un grado elevado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas, en la cual necesitan contar con la inteligencia para interpretar información abundante.

2.2.2.4.-Estilos de liderazgo

Es importante destacar que en toda organización quien ejerce el papel de líder adopta ciertos estilos para influir en el grupo bajo su responsabilidad. En este sentido, Terry (1991), describen cuatro estilos de liderazgo, los cuales son:

- **El autocrático,** este tipo de líder por lo general tiende a centralizar la autoridad, indican métodos de trabajo, toman decisiones unilaterales y limitan la participación de los subordinados.
- **El democrático,** describe a un líder el cual tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para elegir.
- **El estilo Laissez Faire,** otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y realizar el trabajo como mejor le parezca.
- **El carismático,** hace hincapié en el líder visionario e inspirador, de la comunicación no verbal, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder. Este puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor, se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo a las circunstancias o los problemas a los que se vayan afrontando los administradores,

dueños o directivos de negocios. Estos estilos de liderazgo ponen de relieve elementos que el gerente debe considerar para el buen funcionamiento de una organización; es decir un liderazgo efectivo conlleva la capacidad de dirigir y orientar eficazmente a los empleados bajo su responsabilidad. Es importante destacar que todo líder debe conocer el estilo empleado y como éste afecta en el desempeño y rendimiento de los subordinados.

2.2.2.5.- Importancia del Liderazgo

Hoy día, el término de liderazgo es muy conocido a nivel nacional e internacional por los grandes resultados que se pueden obtener, tanto para la organización como para los seguidores, sí el estilo aplicado es el adecuado para la consecución de los objetivos y metas trazados por la entidad. Todo líder interviene directamente con la productividad de la organización, la moral de sus empleados, la cooperación que existe entre ellos y en la dirección acertada del personal. El líder contribuye con la integración de diversas actividades laborales, coordina la comunicación entre las subunidades de la organización, controlando las actividades y supervisando las desviaciones que se alejan de la norma. Ninguna cantidad de reglas, políticas o normas podrá ocupar el lugar de un líder con experiencia para tomar determinaciones decisivas con rapidez.

Tineo, Zapata y Rivero (2015), señalan como aspectos importantes del liderazgo los siguientes:

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

Dentro del ámbito laboral, el liderazgo posee gran relevancia; ya que el líder es esencial para llevar a cabo diferentes tipos de proyectos que puedan dar buenos resultados. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo que si cada persona trabajara por sí sola o de manera independiente.

2.2.2.6.- Elementos esenciales del liderazgo

Alvarado (2006), señala que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellas personas que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor.

Algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son:

- **Honestidad:** el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.
- **Visión compartida:** el líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser, tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.
- **Compromiso:** El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses organizacionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder es el puente que une los intereses de la organización con los de sus colaboradores (Manes, 2009).
- **Paciencia:** El líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la

suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conductas de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

- Ejemplaridad. El mejor camino para legitimar la autoridad del líder es pregonar con el ejemplo. En tiempos democráticos los privilegios dejan de tener sentido; por lo tanto, es el momento del consenso y la ejemplaridad.

2.2.2.7.- Teorías sobre Liderazgo

El liderazgo ha sido un tema de interés desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías del liderazgo se centraron en el líder (teorías de rasgos) y cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento).

- Teorías de los Rasgos

Los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Según Rodríguez (2008), los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la “teoría del gran hombre”, de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios enfocaron los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían (1) a los líderes de los seguidores, y (2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados. La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

Las teorías de los rasgos de liderazgo se refieren a los estudios que se realizaron (y que aún siguen en proceso) sobre las principales características de los líderes; destacan las físicas, sociales, de personalidad, así como los aspectos esenciales sobre la forma de trabajar. De acuerdo con estas aportaciones, es común que los líderes

posean, rasgos físicos como una estatura significativa y mirada imponente; entre los rasgos sociales destacan la diplomacia, estudios, ímpetu y seguridad; los atributos de personalidad están representados por cierto grado de madurez, la iniciativa y aceptación de la responsabilidad (Bonifaz, 2012).

Lo más importante de estas investigaciones son los rasgos similares que han encontrado en los líderes eficaces, los cuales se explican a continuación:

- Dominio. Los buenos líderes quieren ser directivos y asumir grandes responsabilidades, pero no intimidan a las personas que están bajo su mando; trabajan para desarrollar y disfrutar las habilidades de su equipo y en el proceso hacen crecer al resto de las personas.
- Gran energía. Los líderes excelentes son entusiastas, nunca se cansan y trabajan demasiado para lograr sus objetivos y enfrentar las adversidades que se presenten.
- Confianza en sí mismos. Los líderes usan su autoconfianza como indicador de la eficacia, no dudan en que pueden resolver cualquier problema. Las personas a su cargo no los ven como arrogantes; al contrario, los admiran por su capacidad.
- Locus de control. El verdadero líder no cree en la mala suerte, confía en su conocimiento, destreza, astucia y habilidad para el logro de los objetivos. Es así como asume la responsabilidad de lo que pueda suceder. Los demás aprenden de su experiencia.
- Estabilidad. Los líderes conocen sus debilidades y fortalezas, por lo que están orientados a mejorar las cosas y no ponerse a la defensiva. Siempre Procuran no desequilibrarse emocionalmente.
- Integridad. Los buenos líderes se orientan hacia la práctica de la honestidad y la ética. Para sus seguidores, son un ejemplo de rectitud y valores.
- Inteligencia. Los líderes tienen un coeficiente intelectual arriba del promedio y obtienen grados académicos; pero ya no sólo se considera este tipo de inteligencia relevante, sino también lo que se denomina inteligencia emocional. Se dice que el

primer factor consigue el empleo y el segundo, ascensos.

- Flexibilidad. El líder siempre se podrá adaptar a cualquier cambio situacional y se mantiene a la vanguardia de lo que sucede en el mundo.

- Sensibilidad, El líder excelente se preocupa por lo que le sucede a las personas y por el crecimiento de ellas en lo profesional; antepone los intereses de los demás al suyo propio. Obtiene, a cambio obediencia y lealtad indiscutibles.

- Teorías Conductuales

Esta teoría se fundamentaba en que la conducta de los líderes determinaba su efectividad y no los rasgos de los mismos. Los investigadores esperaban que el enfoque de las teorías del comportamiento proporcionara respuestas más definidas sobre la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos.

- Teorías de las Contingencias

Robbins y Coulter (2005), los investigadores del liderazgo estaban descubriendo que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron a analizar las influencias situacionales. Específicamente, qué estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones y cuáles eran estas situaciones.

Ante la imposibilidad de encontrar rasgos excepcionales que caractericen a un líder eficaz o señalen que una determinada conducta es decisiva en su éxito o fracaso, los estudiosos del liderazgo se abocaron a analizar los factores situacionales que afectan la eficacia del líder.

Entre las teorías y modelos más importantes al respecto y que han merecido mayor reconocimiento están:

– Modelo de Fiedler

El primer modelo contingente integral del liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler. El modelo de contingencia de Fiedler propuso que la realización efectiva de un grupo depende del enlace adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el grado en que la situación le permite controlar e influir. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo podría ser más eficaz en diferentes situaciones. La clave consistió en definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y luego identificarlas combinaciones apropiadas de estilo y de situación.

La investigación de Fiedler descubrió tres aspectos contingentes que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia del líder. Estos factores fueron:

- Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que los empleados tenían por su líder; se calificaba como bueno o malo.
- Estructura de tareas. Grado en el que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja.
- Poder de posición. Grado de influencia que un líder tenía sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario; se calificaba como fuerte o débil. Cada situación de liderazgo se evaluaba en cuanto a estas tres variables de contingencia que, en combinación, generaban ocho situaciones posibles en las que se podía encontrar un líder.

- La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría del liderazgo que ha ganado mucha aceptación entre los especialistas en desarrollo gerencial. Este modelo, denominado teoría del liderazgo situacional (TLS), es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores.

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Este es un aspecto importante que ha pasado inadvertido o que no se ha destacado mucho en la mayor parte de las teorías del liderazgo. Además, la disposición, según la definición de Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica.

- Modelo de Participación al Líder

Este modelo de contingencia desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, fue el modelo de la participación del líder, que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Desarrollado a principios de la década de 1970, el modelo argumentaba que el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas, ya sea rutinaria, no rutinaria o intermedia. Para Robbins y Coulter (2005), este modelo es lo que se denomina un modelo normativo, porque proporcionaba una serie de reglas en secuencia (normas) que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo con las diversas situaciones.

Bonifaz (2012), asevera que este modelo relaciona el comportamiento y participación del líder en la toma de decisiones. Se trata de un árbol de decisión, ya que hace posible elegir, entre cinco estilos de liderazgo:

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

- Modelo de la Trayectoria a la Meta

Desarrollada por Robert House, la teoría de la trayectoria a la meta es un modelo de contingencia del liderazgo que toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación. Esta afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

El término de la trayectoria a la meta deriva de la creencia de que los líderes eficaces despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir de donde están al logro de sus metas laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo los obstáculos y errores. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo (Robbins y Coulter, 2005).

- Líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas.
- Líder de apoyo: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores.
- Líder participativo: Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- Líder orientado hacia los logros: Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño. En contraste con el punto de vista de Fiedler de que un líder no puede cambiar su comportamiento. House asumía que los líderes son flexibles.

Dicha teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida que éstos la conciben como una fuente de satisfacción, porque si están a la vista los beneficios que los empleados recibirán, si logran las metas, y el líder proporciona los elementos necesarios para la labor, se producirá la aceptación del líder y un desempeño eficiente.

- Estudios contemporáneos sobre liderazgo
- Liderazgo transformacional y transaccional

Para Bonifaz (2012), existen dos formas especiales de liderazgo contemporáneo: transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre el líder y el seguidor. En este caso existe cooperación entre las dos partes: ambas reciben premios y también castigos. Se reconoce una relación de dependencia; ya que el líder transaccional satisface las necesidades del trabajador, le ayuda a alcanzar sus fines y

éste, a su vez, otorga compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo al líder. El liderazgo transformacional, por su parte, va más allá de la noción del intercambio. El liderazgo transformacional incluye dos elementos esenciales: es relacional y trata de provocar un cambio real.

Los líderes transaccionales, son líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas. Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Éstos son los líderes transformacionales (Robbins y Coulter, 2005), el liderazgo transaccional y transformacional no deben ser vistos como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo. Más aún, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder.

– Liderazgo carismático o visionario

Para Robbins y Coulter (2005), el líder carismático, es decir, un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera. Varios autores han intentado identificar las características personales de un líder carismático. El análisis más completo identificó cinco de estas características que distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos: tienen una visión, son capaces de articular esa visión, están dispuestos a enfrentar riesgos para lograr esa visión, son sensibles tanto a las limitaciones ambientales como a las necesidades de sus seguidores y muestran

comportamientos fuera de lo común.

En el liderazgo carismático no siempre es necesario que los empleados logren niveles altos de desempeño. Este tipo de liderazgo puede ser más adecuado cuando las tareas del seguidor tienen un propósito ideológico o cuando en el ambiente existe un grado alto de tensión e incertidumbre. Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, la religión o en tiempos de guerra; o cuando una empresa de negocios inicia o enfrenta una crisis de supervivencia.

– Liderazgo en equipo

Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder al dirigir a miembros de equipos aumenta en importancia, el rol del líder de un equipo es diferente al rol del liderazgo tradicional. El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en un líder de equipos eficaz. Deben aprender destrezas como tener paciencia para compartir información, ser capaces de confiar en los demás, renunciar a la autoridad, y entender cuándo es necesario intervenir.

En un estudio sobre organizaciones que se habían reorganizado a sí mismas alrededor de equipos de empleados se descubrieron ciertas responsabilidades comunes para todos los líderes. Éstas incluyen capacitar, facilitar, manejar los problemas de disciplina, revisar el desempeño individual y de equipos, entrenar y comunicar. Sin embargo, una manera más significativa de describir el trabajo de un líder de equipos consiste en destacar dos prioridades: 1) Manejar los límites externos del equipo, y 2) facilitar el proceso de equipo.

2.2.3.- Liderazgo estratégico

El liderazgo en una empresa no se ejerce por sí solo. Además de una persona con ciertas características y habilidades, hacen falta estrategias para darle forma y acondicionarlo a las necesidades de cada organización. Por lo general, las estrategias para el liderazgo se moldean a la largo de los años y se basan en la experiencia de quienes las llevan a cabo. No es lo mismo un líder con diez años de experiencia que otro con sólo unos meses. Incluso, es distinto ponerse a la frente de una multinacional consolidada, que de un negocio que da sus primeros pasos. La formación también influye. Las escuelas de negocios del mundo entero hacen gran énfasis en la necesidad de desarrollar esta habilidad para garantizar una buena gestión y administración de las empresas. El sustento de esta necesidad es más que sólido: sin líderes no existirían las organizaciones. La diferencia entre algunos líderes y otros, está en las decisiones que tomen a la hora de desempeñar su papel y en cómo se relacionen con sus equipos de trabajo.

Las múltiples necesidades de las empresas han provocado que proliferen las estrategias para potenciar el liderazgo. Una de esas estrategias sería el equilibrio emocional que esta permite que al momento de tomar una decisión se haga con la cabeza fría es decir. El liderazgo no se potencia con decisiones férreas que buscan intimidar o generar temor. Por el contrario, se afianza logrando un equilibrio en las emociones que respaldan las decisiones la motivación es otra de las estrategias que debe tomar en cuenta una empresa para que al momento de que se presente una situación de crisis, los equipos necesitan más que nunca el aliento de un buen líder ya que esta genera una excelente oportunidad para potenciar esta figura e influir en los colaboradores para generar cambios.

La Justicia y ponderación también forma parte de esas estrategias de liderazgo en donde estas cualidades suelen ser especialmente valoradas por los equipos de trabajo, cuyas labores están en permanente evaluación y monitorización; sin embargo

una de las estrategias que casi siempre da resultado es la de minimizar las jerarquías ya que simplemente se trata de entablar un trato más directo con las personas que conforman los equipos de trabajo. Entre más lejano se presente el líder, menos entidad tendrá su figura; dar el ejemplo se considera una de las estrategias más importantes ya que el líder es esa figura que debe ganarse el respeto de sus trabajadores; por lo tanto, guiará correctamente a sus seguidores para que éstos tengan la capacidad y criterio para ellos hagan perfectamente bien sus funciones sin necesidad de dirigirse siempre a él.

También está la estrategia de optimismo y realidad, que sin duda alguna muestra el positivismo que debe tener el líder especialmente en las situaciones difíciles confiando así en sus propias posibilidades y en las que le brinden los demás.

2.2.4.- Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela Cumaná estado Sucre

La marca Toyota se introduce al mercado automotor venezolano a través de los Hermanos Bilbao, de origen cubano, quienes establecen conversaciones con TMC, para iniciar la distribución de vehículos en Venezuela, sin embargo; la falta de experiencia en el área automotriz los obliga a vender la franquicia a partir de 1957 a los dos prominentes empresarios venezolanos Carlos Siso Paván y Alfredo Behrens Da La Costa, propietarios de la empresa CARS C.A. dedicada a la distribución de los vehículos de la General Motor, quienes suscriben un convenio con la firma TMC de Japón, para importación y comercialización de vehículos Land Cruiser FJ – 40.

Es así como constituyen la empresa TOCARS C.A. Esta etapa fue una dura batalla, no fue nada fácil convencer a los primeros clientes Toyota de las bondades de calidad, durabilidad y confiabilidad de sus productos, ya que en Venezuela solo existían vehículos americanos y europeos, siendo TMC, en Japón, en aquel entonces una pequeña empresa recuperándose de los estragos de la guerra, y producía menos de cien (100) vehículos por año. A partir del año 1963 y por decreto presidencial se prohíbe la importación de vehículos completamente ensamblados (CBU), obligando a la empresa a ensamblar los vehículos TOYOTA en el país.

Para ese momento, se contrata los servicios de la firma “ENSAMBLAJE SUPERIOR”, empresa dedicada a ensamblaje de autobuses y camiones, ubicada en la Avenida Sucre de Catia en Caracas, para realizar en sus instalaciones el ensamblaje de los FJ45 pick-up; contando para ello con la supervisión directa de TOCARS C. A. Se apoya además, en una red de concesionarios autorizados independientes, distribuidos en las principales ciudades del país. En el año 1979 surge una oferta del Ministerio de Fomento a la Empresa TOCARS C.A., para instalar una moderna planta de ensamblaje en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, específicamente en la

Zona Industrial “El Peñón”. El hecho de que TOCARS C. A. pensara en constituir su planta en Cumaná logró la identificación de TMC con el proyecto, pidiendo a ésta claramente la influencia de la instalación de la planta en la Zona Industrial de “El Peñón”.

Una vez comprometidos todos con el proyecto, en febrero de 1981 se inició la construcción de la planta, culminando estas obras a escasos diez meses, es decir la planta se terminó de construirse en el mes de noviembre de ese mismo año iniciando sus operaciones como empresa de servicios, con un capital de quinientos mil bolívares (Bs. 500.000,00) y una inversión de 240 millones de bolívares. El 26 de noviembre de 1981 se inician de forma oficial las operaciones de la planta Servicios de Ensamblaje Compañía Anónima (SERENCA) en Cumaná con la introducción de un nuevo modelo, la camioneta Station Wagon FJ-60 (Samurai).

En el año 1985 la mano de obra había alcanzado un nivel tan alto de calidad y eficiencia con el aprovechamiento de la apertura del sector automotor se inician las actividades para la introducción del primer vehículo japonés de pasajeros en el mercado venezolano, el Toyota Corolla y en mayo de 1986 se hace el lanzamiento del nuevo modelo, teniendo éxito por su aceptación en el mercado mundial por su extraordinaria calidad y primer lugar en ventas en su categoría. El Corolla se comenzó a ensamblar con las restricciones impuestas por el control de cambios, limitando el volumen de producción. Por ello no se logró satisfacer la demanda sino hasta 1.989 cuando se libera el control de cambios.

En el año 1991 logra progresiones del mercado nacional, gracias al primer lugar en la producción y venta de vehículos. Este mismo año comienzan las operaciones de ensamblaje de los motores para vehículos Toyota, los cuales venían completamente ensamblados (CBU) desde Japón, y se realizó la primera auditoría de calidad con la competencia, a fines de comparar la calidad del producto elaborado por TOYOTA

con el de las empresas ensambladoras existentes en el país. En noviembre de 1992 la empresa cambia su denominación cuando es dividida la empresa TOCARS C.A. para formar el grupo Toyota De Venezuela, C.A, conformada por cuatro empresas con diferentes actividades económicas, estableciendo la ciudad de Cumaná como su sede principal.

Toyota de Venezuela C.A, ha gozado de una gran aceptación por parte de los clientes, desde luego la satisfacción del cliente es uno de los pilares fundamentales establecidos dentro de la visión de la empresa:

- Desarrollar e introducir nuevos productos en el mercado, a través de las estimaciones precisas de las necesidades de los clientes.
- Fortalecer la red de ventas, con el objetivo de incrementar los volúmenes de ventas y la penetración del mercado para garantizar una compañía sólida y rentable.
- Establecer un sistema de producción y abastecimiento rápido y flexible basado en las tendencias y demandas del mercado a mediano y largo plazo, considerando la unificación del mercado y las regulaciones de partes locales.
- Ofrecer productos de alta calidad respaldados por unos servicios de alta calidad, a fin de ser líderes en la industria.

El Grupo Toyota de Venezuela C.A, es una empresa multinacional dedicada a ensamblar, distribuir, comercializar, exportar, importar, prestar y garantizar servicios de productos Toyota tales como: automóviles, camiones, montacargas, repuestos y accesorios. La misión del Grupo Toyota de Venezuela es continuar con su proceso de evolución y crecimiento, sobre bases sólidas, con el objeto de ser reconocida como una compañía local respetable y confiable, dentro de esta sociedad, a través de los siguientes principios:

- Lograr la satisfacción de los distinguidos clientes, al proveer productos y

servicios atractivos, llenando sus necesidades y expectativas.

- Fomentar una cultura corporativa y unos recursos humanos activados.
- Construir una compañía con bases sólidas y relaciones comerciales de mutuo beneficio a largo plazo con los asociados.
- Dirigir el negocio con un criterio de justicia y franqueza.
- Contribuir con el desarrollo económico y social de la comunidad y demostrar el compromiso para con la seguridad y el medio ambiente.

La filosofía de la empresa Toyota de Venezuela, C.A es una filosofía japonesa denominada Kaizen basada en el mejoramiento continuo e integral y relacionado con la vida personal, familiar y social de los seres humanos. En el contexto laboral estas acciones de mejoramiento, involucran a todos por igual: gerentes, supervisores, técnicos, ingenieros, empleados de oficina, y de las líneas de producción en los diversos procesos de manufactura, o de servicios. Kaizen, parte de la premisa de la existencia de problemas, y de que estos pueden resolverse, si se establece una cultura organizacional, en la cual, estos son aceptados sinceramente; permitiendo el involucramiento y la creatividad de todos los recursos humanos de la organización para mejorar cada día, minuto o segundo y de manera permanente mediante pequeñas acciones con el fin de facilitar el logro de la excelencia.

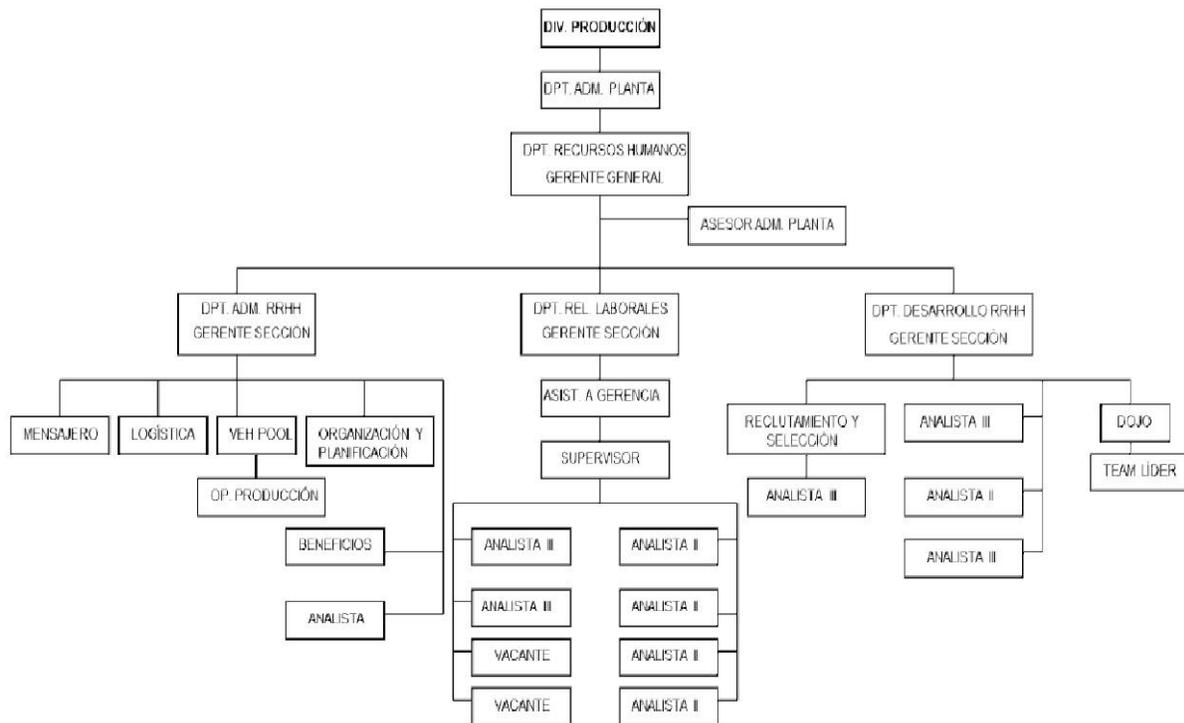
Esta empresa, se identifica en el mercado con un símbolo y un logotipo que representan la única marca oficial registrada. El diseño consiste en tres elipses, en términos geométricos, una elipse contiene dos puntos centrales: uno de estos puntos representa el corazón de los clientes, y el otro, el corazón del producto elaborado por Toyota. La elipse une los dos corazones. La combinación vertical y horizontal de las elipses simboliza la “t” de Toyota y las ilimitadas oportunidades de continuar adelante.

La Planta-Cumaná, geográficamente está ubicada en la ciudad de Cumaná estado. Sucre, en la zona industrial El Peñón, frente al aeropuerto local, limitando al este con el desarrollo habitacional “Nueva Toledo”, al oeste con las empresas manufactureras Enveta C.A y deposito “La Florida”, al noreste con la empresa VCG (Venezuela Containers Group), al sur con la avenida industrial Rotaria y su adyacencia al aeropuerto Antonio José de Sucre y al norte con el cerro Pan de Azúcar y la adyacencia al sector de “La Calavera” y el barrio Caigüiré Arriba.

En cuanto a su estructura, está dividida en: División Comercial y División de Producción. La División Comercial, la conforma los siguientes departamentos: Representantes de Negocios del Pacto Andino, Mercadeo y Operaciones, Post Venta, Toyota Industrial. La división de Producción está compuesta por Gerencia General de Manufactura, Contenido Local y Proyectos, Administración de Planta, Relaciones Industriales, Educación y TPS, Compras, Contabilidad, Recursos Humanos, Ingeniería, Contenido local, Control de Calidad, Control de Producción, Proyectos y de Costos, Partes Locales y Protección Integral, entre otros.

Figura N°2 Estructura Organizativa

Compañía Toyota de Venezuela C.A, Planta-Cumaná



Fuente: intranet de Toyota de Venezuela C.A.

- Departamento de Recursos Humanos Toyota de Venezuela C.A, Planta-Cumaná.

- Gerente General: La intención del cargo gerencial será dirigir, coordinar y controlar las actividades de la gerencia en materia de personal, negociación y administración del contrato colectivo a través del seguimiento de normativas internas fijadas por la gerencia general y junta directiva, y de acuerdo a reglamentaciones del contrato colectivo de la empresa, leyes laborales, a fin de ejercer un debido control en el manejo del personal y funcionamiento de la empresa.

Entre sus principales funciones residen:

- Discutir, negociar y aprobar el contrato colectivo de la empresa, conjuntamente con el sindicato y federaciones de trabajo.
 - Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de seguridad y protección de planta en función del resguardo y custodia del personal y bienes de la empresa.
 - Administrar y supervisar las actividades de la sección de recursos humanos con el fin de brindar atención a los beneficios económicos y motivaciones del trabajador.
 - Supervisar, coordinar y controlar el proceso de reclutamiento, selección y empleo de personal.
 - Dirigir y canalizar actividades de bienestar social para los trabajadores de la empresa, en función de garantizar la satisfacción del personal.
 - Supervisar, controlar y velar por el buen funcionamiento de los servicios médicos, comedor y transporte de la empresa.
 - Administrar el contrato colectivo de la empresa y velar por su cumplimiento en beneficio de los trabajadores y de la empresa.
 - Autorizar cualquier tipo de transacción que se realice en el departamento, tales como: movimientos de personal (ingresos, egresos, ascensos, transferencias) y pagos contractuales o de cualquier índole que se le otorgue al trabajador.
 - Establecer normas y procedimientos aplicables a los diferentes niveles de la organización, de acuerdo a las directrices y políticas fijadas por la gerencia general y junta directiva.
 - Asesorar a la gerencia general y otras unidades departamentales de la empresa, en materia de personal, aumentos de sueldos y otros similares.
 - Tomar las decisiones reglamentarias y adecuadas sobre situaciones planteadas por representantes del sindicato de la empresa.
- Gerente de Sección: Dentro de su cargo tienen como propósito general planificar, coordinar y dirigir las actividades referentes a beneficios, evaluación de

desempeño, compensación y desarrollo de recursos humanos a través del seguimiento de programas y políticas establecidas, proponiendo alternativas que permitan la solución de los problemas que se presentan; con el fin de asegurar la satisfacción del recurso humano dentro de la empresa.

Entre las funciones se destacan:

- Preparar, revisar y actualizar Hoshin Kanri del departamento que contemple 7 herramientas de calidad, Círculos de calidad, Kaizen, Sistema de Ideas y Sugerencias, TOYOTA Bussines Practice (T.B.P.), TOYOTA Way, T.P.S., 5S, programas AOTS, ICT, idiomas y comunicación corporativa, en función de los objetivos globales de TDV.
- Asistir a reuniones diarias de producción, reuniones semanales de seguimiento de objetivos y reuniones mensuales de revisión de Hoshin Kanri.
- Preparar reportes mensuales de avance sobre objetivos (Hoshin Kanri) del departamento.
- Interactuar con todo el staff gerencial de la división de producción, a los fines de conocer y determinar necesidades específicas de adiestramiento y desarrollo, y coordinar las acciones pertinentes al diseño y ejecución de los planes y programas que resulten necesarios.
- Desplegar la filosofía del Sistema de Producción Toyota con todos sus elementos, a objeto de promover su conocimiento y aplicación en todos los niveles de la organización.
- Desarrollar y dirigir estudios, investigaciones y diagnósticos que descubran deficiencias o necesidades de educación y desarrollo, que ameriten soluciones cónsonas con las exigencias del sistema de producción TOYOTA y/o proyección de la organización.
- Proponer estrategias de desarrollo del recurso humano, convenientes a las metas de excelencia que tenga la organización.

- Gestionar y tramitar lo correspondiente al entrenamiento fuera del país y los finiquitos de viaje, tales como: tramitación de viáticos, cartas compromisos, renovaciones de pasaportes del personal TDV - Cumaná (ICT, AOTS, T.M.C.), y dar inducción a los participantes (trainees) en todo lo relacionado a su traslado, estadía y regreso.
- Preparar el plan anual de mantenimiento de la edificación CADISER y la dotación de equipos didácticos e insumos requeridos para las actividades de desarrollo.
- Organizar y/o participar en la organización de eventos de la empresa que estén relacionados con actos y celebraciones, convenciones y premiaciones que enaltezcan a la empresa o su recurso humano.

Este departamento contiene los siguientes cargos:

- Supervisor II: Se encarga de coordinar y supervisar el proceso de reclutamiento y selección de personal, orientado a la búsqueda de candidatos e incorporación del personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización; respondiendo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

Funciones que debe cumplir:

- Comprobar la existencia de cargos vacantes en los respectivos organigramas, según el requerimiento de personal realizado ante la gerencia de RR.HH.
- Verificar la actualización del registro de requisiciones de personal versus posiciones vacantes.
- Mantener comunicación con los diferentes departamentos con el fin de: informar sobre estatus de solicitudes realizadas, revisión de perfiles de cargos en caso necesario, presentación de candidatos preseleccionados, coordinación de entrevistas

con supervisores, evaluación de nuevos trabajadores (periodo de prueba y finalización de contratos etc.).

- Gestionar publicaciones para el reclutamiento de candidatos según posición vacante, mediante la colocación de anuncios en planta para el reclutamiento interno o para que los trabajadores presenten candidatos referidos por ellos; publicación de anuncios en la página Web contratada y anuncios en diarios locales y nacionales, según amerite el caso.

- Contactar y recibir candidatos en proceso de selección para su futura contratación: realización de evaluaciones psicotécnicas, entrevistas, exámenes médicos pre-empleo, revisión de documentos y llenado de planilla de solicitud de empleo.

- Atender al público y clientes internos que demanden información sobre postulaciones realizadas u ofertas de empleo.

- Seleccionar los candidatos potenciales para cubrir posición vacante, mediante el análisis de resultados: verificación de documentos, información suministrada por el aspirante; chequeo de referencias, resultados de evaluaciones psicotécnicas, entrevistas, competencias técnicas propias del cargo y competencias generales de T.D.V. para presentarlos a la gerencia de RR.HH para la aprobación y contratación.

- Coordinar con empresas outsourcing la realización de evaluaciones pre-empleo: pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, pruebas de idioma y otros chequeos que sean necesarios realizar al aspirante.

- Gestionar el pago a empresas outsourcing por el servicio relacionado a la selección de personal.

- Mantener actualizado formatos para la elaboración de contratos de trabajo (Contrato Temporal y Contrato atípico).

- Analista III: El ocupante del cargo debe realizar actividades de reclutamiento y selección de personal, orientadas a la búsqueda de nuevos candidatos e incorporación

del personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puesto de trabajo de la organización; respondiendo a las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa.

Las principales funciones consisten en:

- Canalizar las solicitudes de personal una vez verificada la existencia de la vacante en organigramas actualizados.
- Incluir en el control de registro de requisiciones de personal, las solicitudes que estén debidamente autorizadas.
- Mantener interrelación con los diferentes departamentos en relación a los requerimientos de contratación de personal, con el objeto de revisar perfiles de cargos, presentación de candidatos pre seleccionados, coordinación de entrevistas con supervisores, etc.
- Elaborar publicaciones para el reclutamiento interno y/o externo (en página web: buscadores de empleos) de candidatos según posiciones vacantes.
- Contactar y recibir candidatos en proceso de selección.
- Atender al público y clientes internos que demanden información sobre ofertas de servicios o empleo.
- Analizar las solicitudes de los candidatos potenciales mediante la revisión de currículos, verificación de documentos (requisitos solicitados: original y copia), verificación de información suministrada por el aspirante; chequeo de referencias personales, referencias laborales.
- Realizar entrevistas individuales o grupales a candidatos pre seleccionado.
- Elaborar las órdenes médicas para la realización de exámenes pre-empleo para aquellos candidatos pre-seleccionados.
- Elaborar documentos de ingreso: contratos, horarios de trabajo, llenado de planilla 14-02 (incorporación al IVSS), hoja de vida, carnet y otros documentos a ser firmados por el nuevo trabajador, llenar formato de memo de ingreso dirigido a

nomina así como revisión final de los requisitos del aspirante para garantizar que los mismos estén completos.

- Analista II: El ocupante del cargo debe planificar, controlar, divulgar y ejecutar actividades basadas en la filosofía de TOYOTA MOTOR CORPORATION, con el fin de promover el desarrollo de todos los trabajadores a través de una comunicación estratégica y efectiva, que permita crear un ambiente motivacional en pro de alcanzar los más altos niveles de calidad en la producción de vehículos y en los objetivos de la organización.

Las funciones principales abarcan:

- Elaborar y ejecutar el Plan de Formación Profesional anual de TDV, C.A., planta Cumaná, para su debida aplicación y desarrollo en cumplimiento con las normativas INCES, con el objetivo de garantizar el proceso de deducción sobre los aportes realizados al instituto.
- Preparar y mantener actualizados, y disponibles, los expedientes, documentos y cualquier otra información de los cursos necesaria para el cumplimiento del programa de deducciones de Toyota de Venezuela, C.A. - Planta Cumaná, en concordancia con la normativa legal vigente.
- Servir de enlace entre las entidades didácticas y TDV, C.A; para la ejecución efectiva de los adiestramientos, el cumplimiento del plan de formación profesional de la organización.
- Coordinar y hacer seguimiento a la logística de los entrenamientos impartidos por la gerencia a fin de garantizar el éxito en su realización.
- Difundir oportunamente toda información de los adiestramientos programados, a las distintas gerencias con la finalidad de que realicen los arreglos pertinentes y el personal postulado pueda asistir.

- Apoyar en las diversas actividades relacionadas con la creación y desarrollo de los planes de sucesión y carrera para los trabajadores, programados por la Gerencia de Recursos Humanos.
 - Aplicar las evaluaciones reactivas y/o de conocimiento a cada entrenamiento ejecutado, con el objetivo de obtener los resultados inmediatos sobre el mismo y aplicar las mejoras necesarias sobre los eventos siguientes.
 - Suministrar y resguardar el material audiovisual y de apoyo (vídeo beams, proyector, televisor, DVD y equipos de sonidos) para las actividades a desarrollar por el departamento.
 - Realizar la solicitud de materiales de oficina y todo lo necesario para la ejecución de los entrenamientos programados y mantener el inventario de los mismos.
 - Mantener actualizada las bases de datos de cursos con la información respectiva, para generar los reportes mensuales y trimestrales.
- Analista II: El propósito principal consiste en fomentar la filosofía del mejoramiento continuo (kaizen) la cual está dirigida a los trabajadores tanto del área de producción como del área administrativa, creando en ellos un espíritu de responsabilidad y participación que contribuya a la excelencia del recurso humano de Toyota de Venezuela (TDV).

Las funciones primordiales residen en:

- Llevar a cabo acciones de despliegue, divulgación y campañas por las actividades de kaizen y del sistema de ideas y sugerencias en toda la organización de TDV.
- Cooperar en la elaboración y ejecución de planes anuales, de educación y entrenamiento para las actividades de kaizen y del Sistema de Ideas y Sugerencias

(S.I.S) en TDV.

- Realizar las actividades de control, seguimiento y evaluación de círculos de calidad, para elaborar los informes que a su vez permitan el mejoramiento y el cumplimiento del plan anual.

- Interactuar directamente con los círculos de la calidad, cuando estos realizan sus actividades, a los fines de generar las soluciones de problemas de logística detectados, asesorando a los círculos.

- Cooperar en la organización de los eventos de kaizen, así como en las convenciones o logística derivadas de las mismas.

- Realizar reuniones de entrenamiento control y seguimiento a los líderes y asesores de los círculos calidad, con el objeto de brindarles apoyo y cumplir con la planificación del año fiscal.

- Preparar y generar toda información acerca del desarrollo y resultados de las actividades de kaizen y del S.I.S, ya sea esta estadística, analítica o de carácter general.

- Seguir los planes de acción (Hoshin Kanri) anual de los círculos de calidad, 5S, del S.I.S; interactuando con los involucrados que determinen o puedan determinar resultados en estas actividades con el fin de optimizar los resultados.

- Preparar los indicadores los reportes anuales (survey) solicitados por Toyota Motor Corporation (TMC) en cuanto las actividades Kaizen.

- Supervisar y controlar las horas de clases de Idiomas para la preparación de sus respectivas órdenes de pago.

- Operario de producción: El operario debe realizar actividades administrativas y de campo relacionadas con la ejecución de actividades dirigidas a la ejecución de las actividades Deportivas y Sociales de TDV, planta Cumaná, entendiendo la responsabilidad que involucra cada una de ellas.

Las funciones primordiales son:

- Inspeccionar las actividades Deportivas en el Campo de Juego.
- Coordinar, organizar y promocionar las actividades concernientes a eventos Deportivos, Sociales, Recreativos, Culturales, dirigidos a los trabajadores y a sus familiares, con la finalidad de alcanzar la identificación con la Empresa.
- Organizar charlas de orientación que permitan mejorar la participación de los trabajadores.
- Organizar y gestionar las actividades concernientes al desarrollo y ejecución de las actividades deportivas. (Béisbol Menor, Juegos Inter.- departamento, Selecciones).
- Mantener base de datos con información de los trabajadores que participan en las actividades deportivas organizadas por la empresa.
- Inspeccionar en el campo las prácticas y los juegos programados por la Escuela de Béisbol Menor.
- Mantener reuniones periódicas con entrenadores Deportivos de la Escuela de Béisbol Menor.
- Determinar y suministrar los materiales e implementos deportivos necesarios a utilizar por las selecciones deportivas permanentes en la Empresa.
- Mantener inventario de materiales e implementos deportivos existentes en la Empresa.
- Coordinar, planificar e inspeccionar las actividades de los Juegos Internos de la Empresa.

2.3.- Bases legales de la investigación

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Los artículos 112, 113, 114, 115, 116, 117 y 118. CRBV. (1999). Consagran los Derechos económicos que tienen las personas tanto naturales como jurídicas, los cuales incluyen la asociación para crear comercio e industrias para la actividad económica, así como también la protección de las unidades productivas basadas en el derecho de propiedad.

Estos Derechos económicos son la clave fundamental bajo la cual se promueve la existencia de compañías que están encaminadas a generar empleo y bienestar económico para beneficio de la población de Venezuela, Derechos que están consagrados en el marco de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.

- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012).

En los artículos 1, 2, 3, 15, 17, 19, 41 y 45 estipula las características excepcionales del proceso del trabajo, las entidades en donde se pueden ejecutar, así como los Derechos sucintos establecidos en los Convenios y Tratados internacionales referentes al tema del trabajo, protección a los trabajadores y trabajadoras.

Esta Ley contiene los Derechos que poseen los trabajadores y trabajadoras referidos a la retribución justa del salario bajo el concepto del salario normal, bonos de alimentación, utilidades, bonos vacacionales y también horas extras.

- Ley Orgánica de Aduanas (2014).

Los artículos 1, 2, 3, 4, 7 y 8 establece los lineamientos generales bajo los cuales estarán sometidas las personas naturales y jurídicas a fines de cumplir con el control que el Estado realiza sobre las operaciones aduaneras, correspondientes a importación y exportación de mercancías.

Bajo los preceptos de esta Ley, están establecidos los Derechos que tienen las personas naturales y jurídicas para importar y exportar productos derivados del comercio, y también las Obligaciones y formalidades que deben cumplir dichas personas para realizar dichos actos para que el comercio exterior se ejecute según los parámetros establecidos en el marco legal.

Todo esto debe estar enmarcado también bajo los Convenios Internacionales ratificados por la República Bolivariana de Venezuela para el comercio exterior y administración aduanera. Esta Ley fija los lineamientos que se debe cumplir en el contexto del comercio de autopartes y vehículos automotores, ya sea para ventas directas o para la producción y terminación de vehículos dentro del territorio nacional.

2.4.- Términos

- **Administración estratégica:** La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización (Robbins y Coulter, 2005).
- **Análisis Externo:** El ambiente externo es una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo (Robbins y Coulter, 2005).
- **Análisis Interno:** El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc.) (Robbins y Coulter, 2005).

- Estrategias: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Koontz, 1991).
- Líder: Alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial (Robbins y Coulter, 2005).
- Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos (Bonifaz, 2012).
- Líder democrático o participativo: Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo (Bonifaz, 2012).
- El líder de rienda suelta: Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores (Bonifaz, 2012).
- Liderazgo: Es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos (Robbins y Coulter, 2005), liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos (Bonifaz, 2012).

- Organización: Proceso que consiste en crear la estructura de una organización (Robbins y Coulter, 2005).

2.5.- Sistematización de las Variables

Arias (2006), señala que una variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Es importante resaltar que las variables pueden ser independientes y dependientes:

- Variables independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente
- Variables dependientes: son aquellas que se modifican por la acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.

Tamayo y Tamayo (2001), un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida”. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición.

No todas las variables se pueden descomponer en más de un elemento, existen variables que por su naturaleza no pueden ser estudiadas como un todo, sino que deben ser descompuestas en sus partes constitutivas o dimensiones. Una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición (Arias, 2006).

Una vez que han sido establecidas las dimensiones de las variables, todavía faltan los elementos, indicios o evidencias que muestren como se manifiesta o comporta dicha variable o dimensión, estos elementos son los indicadores. Con la finalidad de orientar la investigación al alcance de los objetivos propuestos se precede a identificar las variables de estudio en el siguiente cuadro de sistematización de variables.

Cuadro N°5 Sistematización de Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estrategias de Liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos de TOYOTA DE VENEZUELA, C.A Planta Cumaná, estado Sucre	Entorno Interno	Elementos esenciales para la capacidad de Liderazgo	Honestidad Vision compartida Compromiso Paciencia Ejemplaridad
	Entorno Externo	Entorno General	Condiciones económicas Condiciones políticas Condiciones legales Condiciones sionaturales Condiciones demográficas Tecnología

Fuente: Autores. 2018.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Sabino (2007), sostiene que es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realiza el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos. Arias (2006), lo trata como el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.

Tamayo y Tamayo (2001), define al marco metodológico como un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

Ello contempla el abordaje del nivel de la investigación, el diseño, población y muestra y las técnicas de recolección y análisis de la información.

3.1- Nivel de investigación

Para Canales; Alvarado y Pineda (1994), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado.

Según lo descrito anteriormente, la investigación es de nivel descriptivo, ya que el objeto de estudio de esta investigación consiste en definir las estrategias de liderazgo, tomando en cuenta elementos internos y externos presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A

Planta-Cumaná a través de la descripción exacta de la manera en que afectan estos elementos al liderazgo dentro de la mencionada organización.

De esta forma, a través de este nivel investigativo se recoge toda la información pertinente y necesaria para definir cuáles son las estrategias de liderazgo necesarias en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A. Planta-Cumaná, todo esto con la finalidad de evidenciar la importancia del estudio o definición de estrategias para un óptimo liderazgo por medio de los distintos elementos a estudiar pertenecientes al objeto de estudio.

3.2- Diseño de la Investigación

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

De este modo existen dos diseños de investigación principal, los experimentales o de laboratorio y los no experimentales que se basan en la temporalización de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2000).

Canales; de Alvarado y Pineda (1994), argumenta que el diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

- Investigación Documental: es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.
- Investigación de Campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.
- Investigación Experimental: proceso que consiste en someter a un objeto o

grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente). Se diferencia de la investigación de campo por la manipulación y control de variables.

En la investigación se toma como base la de campo, ya que se da por medio de la indagatoria con los trabajadores que laboran en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná y por consiguiente está presente la documental para la interpretación, registro de los hechos y desarrollo de estrategias de liderazgo.

3.3.- Población y Muestra

Morles (1994), establece que la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación.

Por otro lado, Tamayo y Tamayo (2001), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población (Morles, 1994). Ahora, por ser la población objeto del estudio (el personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná), finita y manejable, no se requiere muestra, ya que, al respecto, Canales; de Alvarado y Pineda (1994), recomiendan que cuando la población es menor a 90 individuos se seleccionarán a todos para garantizar la homogeneidad y consistencia de los resultados. Por consiguiente, la población considerada para esta investigación está conformada por siete (7) personas, las cuales forman parte del grupo de trabajadores que integran en el Área del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.- Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información.

En opinión de Canales (1994), las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

- La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación, la observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante.

- La entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

- La encuesta, es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

- El cuestionario, es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

De acuerdo a las técnicas de recolección de información utilizadas para la obtención de la misma, en este caso en relación con el tipo de investigación descriptiva es el cuestionario.

Los instrumentos a utilizar para obtener dicha información que permitan observar y obtener los procedimientos empleados por los trabajadores, se aportaron por medio del cuestionario, el cual se basa en la modalidad de preguntas cerradas, las

cuales se clasifican en dicotómicas y de selección simple.

CAPÍTULO IV
LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO REQUERIDA PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA TOYOTA DE VENEZUELA, C.A, PLANTA-CUMANÁ,
ESTADO SUCRE

Para el diseño de la estrategia de liderazgo que requiere el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A se han estudiado diversos factores, así como la magnitud con la que estos inciden dentro del mencionado departamento. Los factores se clasifican en factores internos y externos, además de aspectos generales que son de suma relevancia como la misión, visión, objetivos, el análisis estratégico y las funciones. Dentro de los factores internos destacan, la honestidad, la visión compartida, compromiso, paciencia y ejemplaridad. Mientras tanto, los factores externos están conformados por las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, sociodemográficas y tecnológicas.

Para el estudio de estos factores se empleó la encuesta, como técnica para recabar información la cual consta de 53 preguntas y fue aplicada a 7 trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.

4.1. Factores internos que inciden en la capacidad de liderazgo del personal del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre.

Dentro de las organizaciones existen elementos internos que permiten fijar las fortalezas y debilidades de la misma, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa; por lo tanto, a continuación se presentan una serie de elementos relacionados con los factores internos del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná, Estado Sucre, los cuales serán considerados posteriormente como fortalezas o debilidades presentes en ésta.

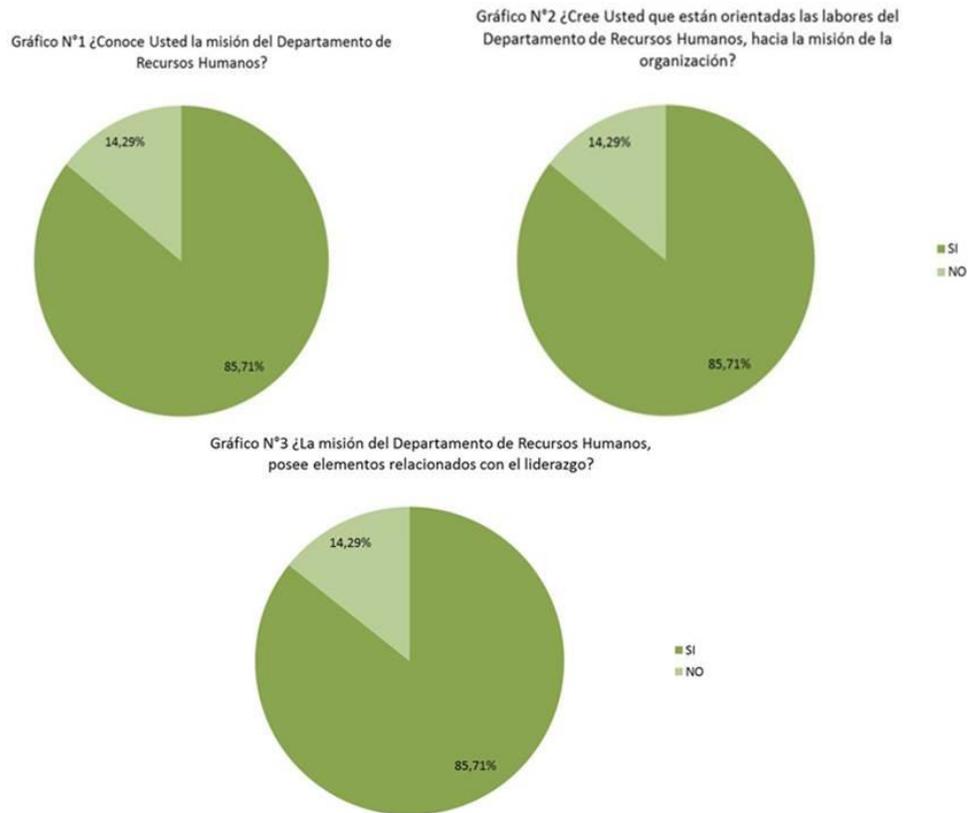
A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los factores internos del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná, Estado Sucre, el cuestionario consideró lo siguiente: aspectos generales, honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia y ejemplaridad.

4.1.1.- Aspectos generales

- Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social. Por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los trabajadores de la empresa. Bajo estas afirmaciones, se le consultó al Departamento de Recursos Humanos, si existe una misión en el departamento,

el 100% de los encuestados respondieron que sí. Además se le consultó sobre si tenían conocimiento de la misión, 85,71% dijo si mientras que 14,29% dijo que no (gráfico N°1). El 85,71% afirma que las labores del Departamento están orientadas hacia la misión; mientras que el 14,29% expresaron que no (gráfico°2). El 100% manifestó que la misión se encuentra planteada por escrito y el 85,71% afirmó que la misión posee elementos relacionados con el liderazgo, mientras que el 14,29% dijo que no (gráfico N°3).



Con base en los resultados anteriores se establece que el Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A tiene una misión y que lo más importante es que los empleados que laboran en dicho Departamento conocen la misión que tiene la empresa, lo cual representa una ventaja muy importante sobre la cultura de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

- Visión

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello el ejercicio de definir la visión es una tarea de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. El 100% de los encuestados afirmó que existe una visión en el Departamento de Recursos Humanos. El 85,71% dijo conocer la visión; mientras que el 14,29% dijo no (gráfico N°4). El 85,71% contestó que las labores están orientadas a la visión, mientras que el 14,29% contestó que no (gráfico N°5); el 100% dijo que la visión estaba planteada por escrito; y el 85,71% afirmó que la visión del Departamento tiene relación con el liderazgo mientras que el 14,29% dijo que no (gráfico N°6).

Gráfico N°4 ¿Conoce Usted la visión del Departamento de Recursos Humanos?

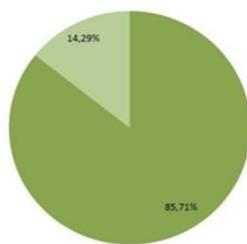


Gráfico N°5 ¿Cree Usted que están orientadas las labores en el Departamento de Recursos Humanos, en función de la visión de la organización?

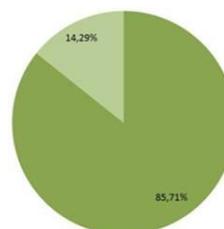
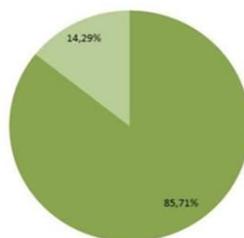


Gráfico N°6 ¿La visión del Departamento de Recursos Humanos posee elementos relacionados con el liderazgo?

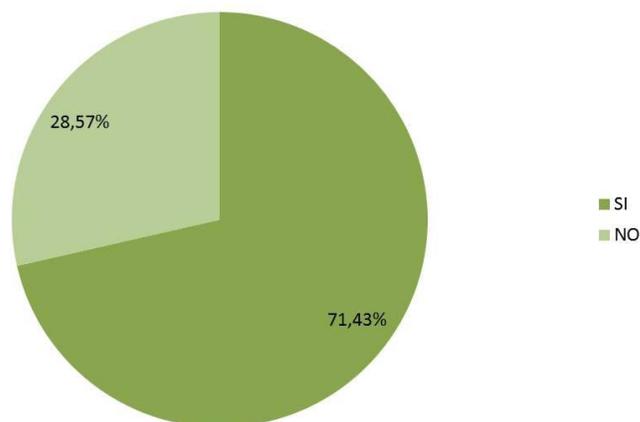


Estos resultados permiten deducir que las personas que laboran dentro del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A tienen conocimiento sobre la visión de la empresa, lo cual permitirá establecer los esfuerzos internos que son necesarios para impulsar el desarrollo de la compañía hacia la situación esperada en el futuro y acentuar el liderazgo interno.

- **Objetivos**

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Son los resultados que la organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión; estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por lo que se le consultó a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos si tenían un objetivo establecido, a lo que el 100% respondió que sí. También se les preguntó si los objetivos estaban acordes con la situación que se maneja internamente, y el 100% respondió de manera afirmativa. Por último se interrogó si el Departamento de Recursos Humanos tiene lo necesario para alcanzar sus objetivos, a lo que el 71,43% respondió que sí y el 28,57% respondió que no (gráfico N° 7).

Gráfico N°7 ¿Considera Usted que en el Departamento de Recursos Humanos, se tiene lo fundamental para lograr los objetivos de la organización?

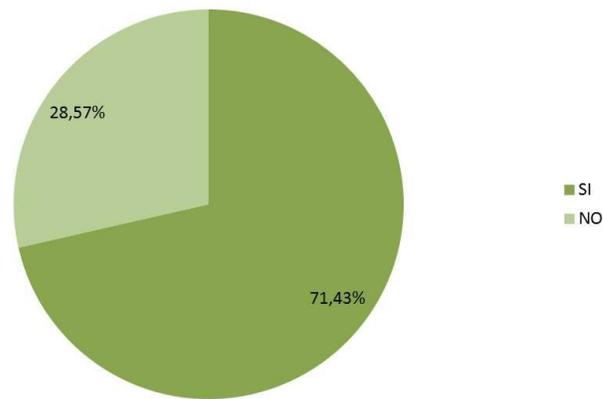


En razón de estos resultados, se puede decir que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A conoce cuales son los objetivos que tiene la empresa y trabaja en el cumplimiento de los mismos.

- Análisis estratégico

Para lograr los objetivos que una organización se propone es necesario establecer un análisis que permita implementar de forma eficaz un plan estratégico que sirva como medio para lograr metas que a su vez ayuden en el logro total de los objetivos generales, por lo que la estrategia y el modo de análisis y diseño de la misma es de suma importancia dentro de las organizaciones. En este sentido, se les preguntó a los empleados del Departamento de Recursos Humanos si se realizaban este tipo de análisis para el logro de objetivos dentro del Departamento y el 71,43% respondió de forma afirmativa, en tanto que el 28,57% dijo que no se realizaba dicho análisis de manera interna (gráfico N°8).

Gráfico N°8 ¿En el Departamento de Recursos Humanos se realiza análisis estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la organización?

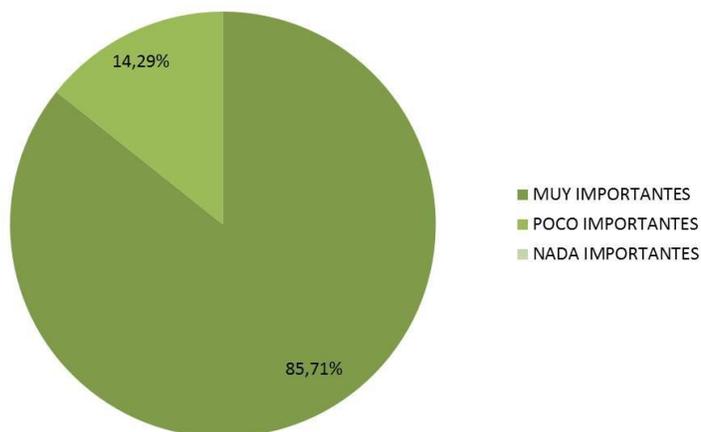


Según este resultado, se realizan análisis estratégicos dentro del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A por lo que el personal que labora en esta dependencia está orientado a buscar e implementar estrategias que permitan lograr los objetivos de la empresa de manera eficaz y buscando para ello el uso eficiente de los recursos.

- Funciones

Conocer las funciones constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características del puesto que se ocupa, así como determinar los deberes y la naturaleza del mismo. En tal sentido y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede visualizar que un 100% de los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná conoce cuales son las funciones inherentes al cargo que desempeñan. Por otro lado, el 85,71% afirma que sus funciones son muy importantes y el 14,29% manifestó que sus funciones son poco importantes (gráfico N°9).

Gráfico N°9 ¿Qué tan importante son las funciones que cumple en el Departamento de Recursos Humanos?



Según estos datos, las funciones de los cargos que se ejecutan en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A son conocidos por sus empleados quienes realizan las labores inherentes a su cargo dando la importancia que amerita para el correcto funcionamiento de esta dependencia y por tanto, el correcto desempeño de la compañía de manera general.

4.1.2.- Honestidad

La honestidad es un valor que debe poseer todo líder debido a que quien ejerce el liderazgo debe sincerarse a la hora de cumplir una determinada tarea con responsabilidad y que esas acciones beneficien al grupo, por lo que la honestidad en el líder genera una sensación de seguridad confiabilidad en torno a los demás. En cuanto a este tema, el 100% de los encuestados afirman que la honestidad es un factor importante en un líder. Sin embargo al preguntarles si se consideran propiamente honestos, el 85,71% respondió que sí, en cambio el 14,29 dijo no (gráfico N° 10). También se le preguntó a los trabajadores del Departamento si eran necesarios mecanismos de honestidad en el liderazgo de dicho Departamento a lo que el 71,43% afirmó que si es necesario, contra un 28,57% que dijo que no era necesario (gráfico

N°11). Por último, en el aspecto de la honestidad los trabajadores contestaron en un 71,43% que la honestidad es muy importante para el ejercicio de cargos en el Departamento de Recursos Humanos, mientras que el 28,57% dijo que era poco importante (gráfico N°12).

Gráfico N°10 ¿Se considera Usted una persona honesta en la realización de sus labores en el Departamento?

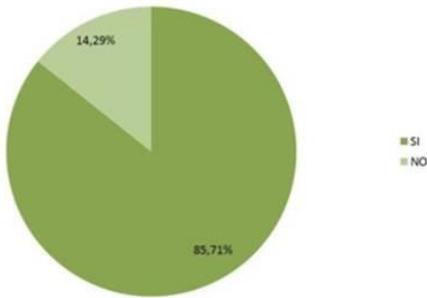


Gráfico N°11 ¿Cree Usted que en el Departamento de Recursos Humanos se necesita crear mecanismos de honestidad para ejercer el liderazgo?

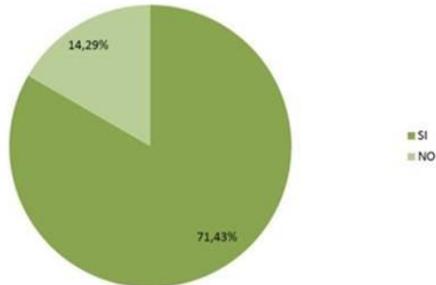
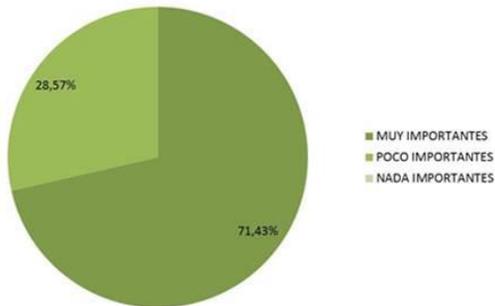


Gráfico N°12 ¿Es importante la honestidad de los trabajadores en el Departamento de Recursos Humanos?



Estos resultados indican que los empleados del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A consideran la honestidad como un factor clave a la hora de ejercer el liderazgo en este Departamento, permitiendo que cada quien desempeñe sus labores de manera que pueda brindar seguridad a sus colaboradores y esto amerita un resultado favorable para la empresa aunque se necesitan mecanismos que contribuyan a mejorar este elemento.

4.1.3.- Visión compartida

Cada uno de los colaboradores o trabajadores dentro de una organización siente y expresa las mismas ganas que debe tener el líder de lograr los objetivos, por lo que se crea una corresponsabilidad en cada una de las personas que laboran dentro de una organización, pues el líder genera e inspira a los demás al logro de un objetivo que se vuelve común. En este contexto, se le preguntó a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos si la visión compartida es un valor importante en su área y el 85,71% respondió afirmativamente, en cambio el 14,29% dijo que no era un valor importante (gráfico N°13). Además el mismo porcentaje anterior respondió afirmativamente y negativamente sobre el nivel de importancia de este valor (gráfico N°14) y la existencia del mismo dentro del Departamento (gráfico N°15). También el 71,42% dijo tener un alto grado, 14,29% dijo tenerlo en grado medio y 14,29% un bajo grado de visión compartida (gráfico N°16). También para contrastar estas respuestas, se le preguntó a los trabajadores sobre su interés por la opinión de sus colaboradores y el 71,43% se interesa por dicha opinión y el 28,57% respondió no tener algún tipo de interés (gráfico N°17).

Gráfico N°13 ¿Se emplea la visión compartida, como un valor importante en el Departamento de Recursos Humanos?

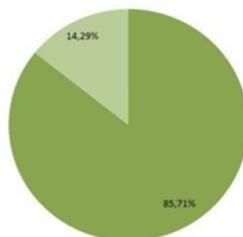


Gráfico N°14 ¿Es importante la visión compartida de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?

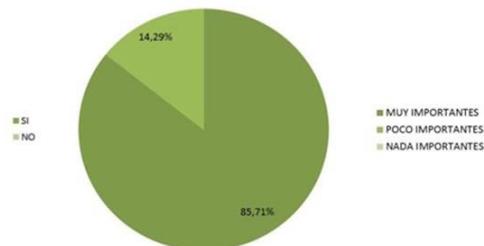


Gráfico N°15 ¿Cree Usted que existe visión compartida en el Departamento de Recursos Humanos?

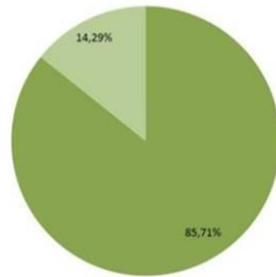


Gráfico N°16 ¿Cuál es el grado de la visión compartida en el Departamento de Recursos Humanos?

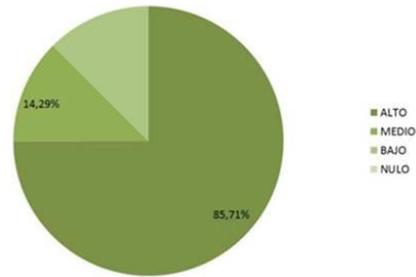
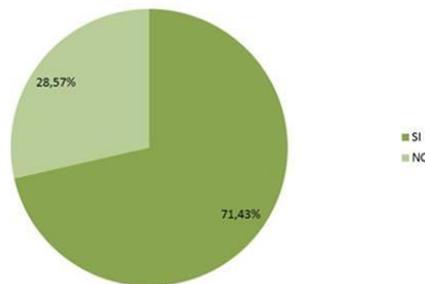


Gráfico N°17 ¿Usted se interesa en conocer las opiniones de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos?

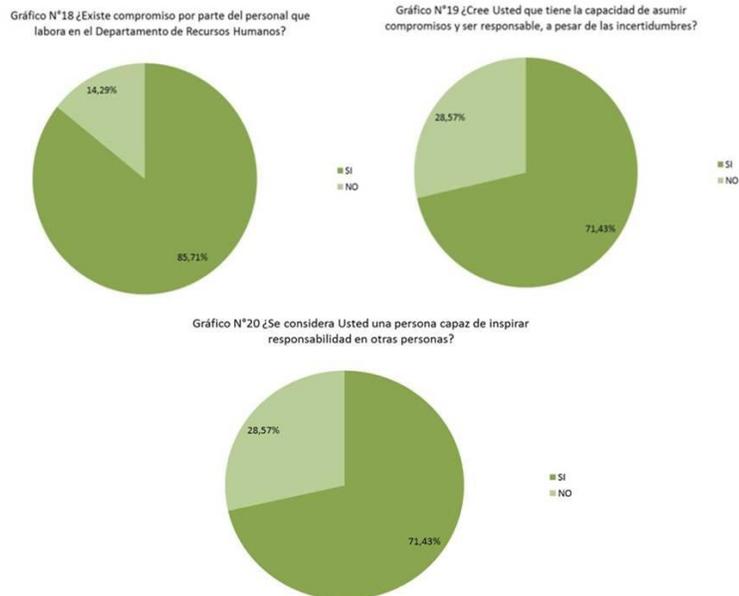


Con base a lo descrito anteriormente, podemos afirmar con seguridad que la visión compartida es un elemento importante para los empleados de la empresa porque les permite estar orientados hacia una meta común que les favorece en la medida que se cumplen y les hace acentuar el sentido de pertenencia en la empresa.

4.1.4.- Compromiso

El líder debe tener la firme convicción de que puede lograr las cosas si se compromete en realidad a hacerlo. Esto es de vital importancia puesto que se trata del vínculo directo del líder con los objetivos organizacionales. El 85,71% dijo que existe compromiso por parte del personal que labora en el Departamento y el 14,29% respondió que no existe compromiso por parte del personal (gráfico N°18). El 100% considera el compromiso como un factor importante para mejorar las relaciones interpersonales. El 71,43% afirma tener la capacidad de asumir compromisos y ser responsable mientras que el 28,57% dijo no tener esta capacidad (gráfico N° 19). El

mismo porcentaje anterior respondió afirmativamente y negativamente, al indagar sobre la capacidad de inspirar a otras personas a ser responsable (gráfico N° 20).

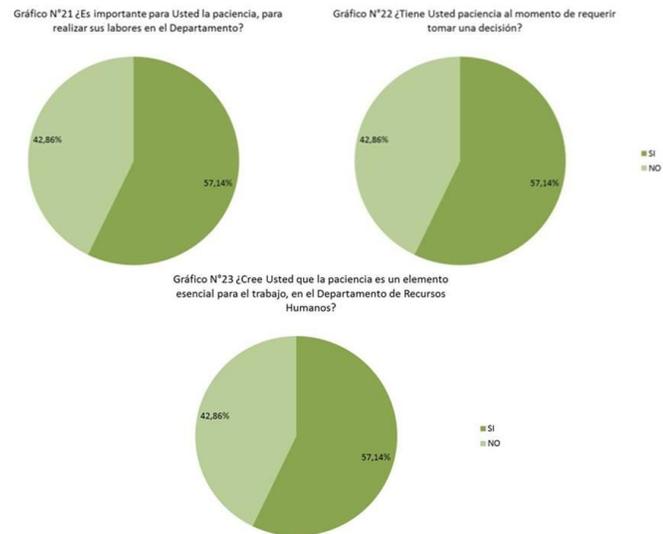


Después de analizar los resultados, se infiere que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela tiene personas comprometidas con la organización, aunque existen rasgos de empleados que no están abiertos a asumir compromisos y responsabilidades.

4.1.5.- Paciencia

A la hora de ejecutar determinadas acciones, además de hacerlo con eficiencia el líder debe tener paciencia para lograr los objetivos, ya que persistir en lograr las metas creará las condiciones para que ello sea una realidad. Si el líder se rinde ante las primeras dificultades no logrará las metas ni inspirará a los demás a hacerlo, creando así un clima organizacional débil e inadecuado. El 57,14% de los encuestados afirman que la paciencia es importante para realizar las labores en el Departamento y el 42,86% dijo que no es importante (gráfico N° 21). El mismo

porcentaje anterior respondió afirmativamente y negativamente acerca de tener paciencia al momento de realizar una acción en el trabajo (gráfico N° 22). También el 57,14% respondió que la paciencia es un elemento esencial en el trabajo, mientras que el 42,86% dijo que no (gráfico N° 23).

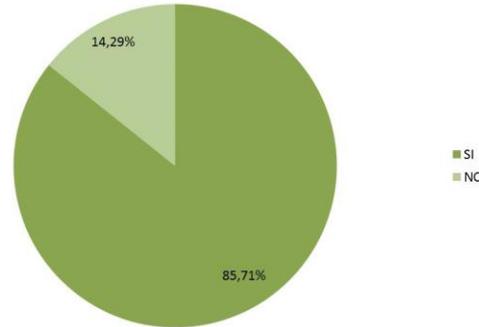


En este aspecto, los resultados demuestran que la mayoría de los empleados del Departamento de Recursos Humanos considera que la paciencia es importante, y esto ayuda a que en situaciones de presión e incertidumbre se tomen decisiones que sean favorables y bien pensadas, es decir, las más adecuadas.

4.1.6.- Ejemplaridad

Con el objeto de promover su aceptación y el respeto de sus empleados, el líder debe dar el ejemplo en todo lo que predica y hace. Si esto se logra se harán fuertes los vínculos entre el líder y sus empleados. El 100% de los encuestados considera que dar el ejemplo es muy importante en el Departamento de Recursos Humanos. El 100% cree que un líder debe dar el ejemplo a sus subordinados. El 85,71% afirma que la ejemplaridad es esencial en el Departamento de Recursos Humanos y el 14,29% dijo que no es esencial (gráfico N° 24).

Gráfico N°24 ¿Es la ejemplaridad un elemento esencial en el Departamento de Recursos Humanos?



Estos resultados demuestran que los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A afirman que la ejemplaridad es un elemento importante característico del liderazgo que sucede en esta dependencia lo que conlleva a que los empleados puedan realizar sus labores de la mejor manera posible con el objeto de inspirar positivamente a los demás a trabajar.

4.2.- Factores externos que inciden en el liderazgo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre.

4.2.1 Entorno general

Este aspecto general corresponde a los factores externos y son todas aquellas variables que afectan el desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones, es decir, elementos que inciden en el liderazgo que son ajenos a las empresas y que impactan en las oportunidades y amenazas posibles para la organización.

4.2.1.1 Condiciones económicas

Son variables de tipo económico que afectan a las organizaciones tales como la inflación, el tipo de cambio o el desempleo, que en este caso son analizadas mediante su impacto en el liderazgo. El 100% de los encuestados afirma que las condiciones económicas afectan a los trabajadores y 100% dijo sentirse afectado en un alto grado. El 100% afirma que la inflación afecta al Departamento de Recursos Humanos.

Esto quiere decir que tanto los empleados como el Departamento de Recursos Humanos, sufre por las condiciones económicas actuales, ya sea por la disminución de las ventas, o por falta de rotación de equipos que se deterioran y se hace difícil su sustitución, esto representa una amenaza para la organización.

4.2.1.2 Condiciones políticas y legales

Las acciones políticas y legales que concurren en un país determinado influyen directa o indirectamente en el desarrollo de las organizaciones, ya sea positiva o de forma negativa. El 100% de los encuestados dijo que la situación política actual afecta el liderazgo en el Departamento. En cuanto al grado de incidencia, el 85,71% respondió que afecta al Departamento en un alto grado y el 14,29% dijo que afecta en un grado medio (gráfico N° 25). El 14,29% manifiesta que las medidas tomadas por el gobierno influyen positivamente en el Departamento mientras que el 85,71% expresó que influyen de manera negativa (gráfico N° 26).

Gráfico N°25 ¿En qué grado incide la situación política actual del país en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

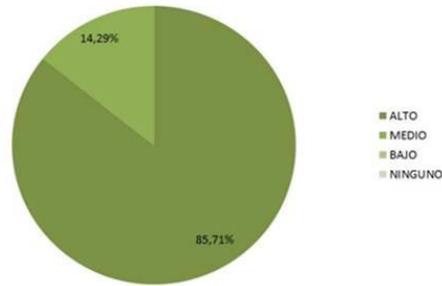
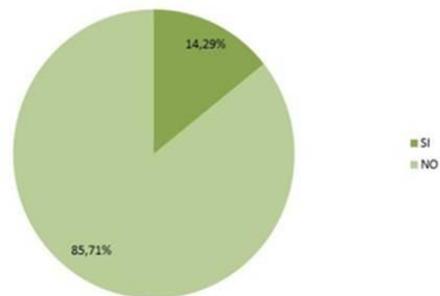


Gráfico N°26 ¿Las medidas tomadas por el Gobierno influyen positivamente en el Departamento de Recursos Humanos?

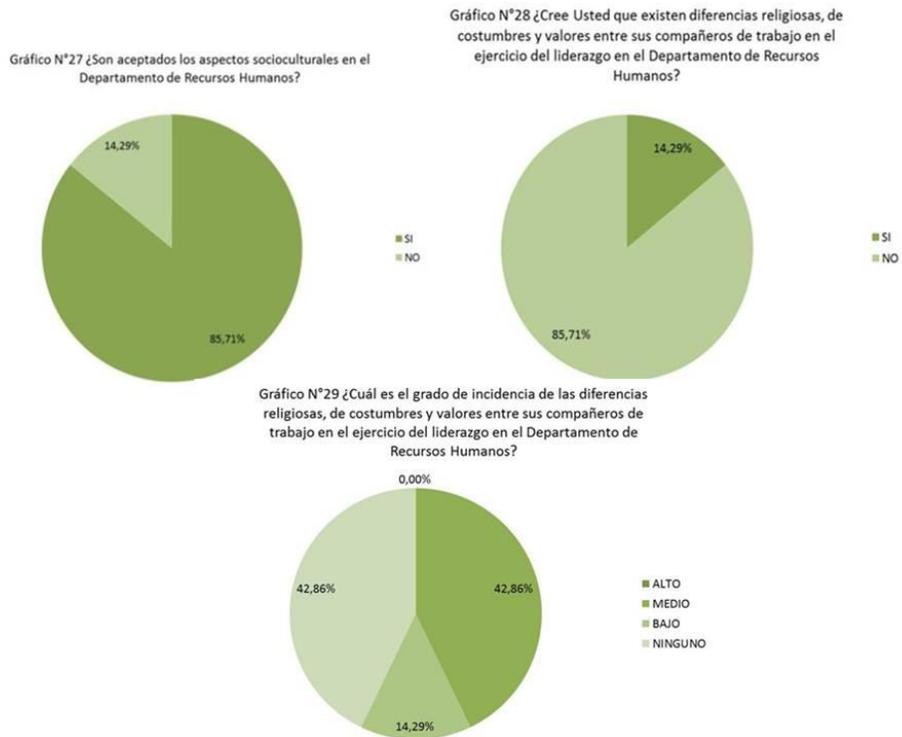


Con base a estos resultados, se puede decir que la situación política actual representa una amenaza para la empresa debido a que cada vez se imponen controles y trabas a la compañía que le permita un ciclo de operaciones constante y normal, como los controles de precios, difícil acceso a divisas para importación de repuestos, falta de liquidez, entre otros.

4.2.1.3 Condiciones socioculturales

Se trata de la forma en como es percibida la empresa y en como contribuye la misma con la cultura de la sociedad que le rodea. El 100% de los encuestados afirma que se da importancia a los valores dentro del Departamento. El 100% se familiariza con los valores de la organización. El 85,71% expresó tener una aceptación de los aspectos socioculturales, en tanto el 14,29% dijo no tener dicha aceptación (gráfico N° 27). El 14,29% manifiesta que existen diferencias religiosas, de costumbres y valores dentro del Departamento y el 85,71% dijo no tener este tipo de diferencias

(gráfico N° 28). En cuanto al grado de estas incidencias en el liderazgo dentro de Departamento, el 42,86% dijo que inciden en grado medio, 14,29% en bajo grado y 42,86% en ningún grado (gráfico N°29).



Según estos resultados, en el Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A existen empleados que son indiferentes respecto a los valores de sus colaboradores, por lo que no existe discriminación de ningún tipo bajo estas premisas. Pese a ello los empleados consideran que comparten los valores de mejora continua de la empresa, lo que es una ventaja por la uniformidad de la empresa y su identidad como cultura organizativa, lo cual es un aspecto favorable.

4.2.1.4 Condiciones demográficas

El desarrollo demográfico impacta a las organizaciones, ya sea por las condiciones en que se encuentre la población, como el aumento o disminución de la

misma. Por ejemplo, un aumento poblacional podría significar un aumento de la demanda de productos en un futuro, lo cual impactará a la empresa positivamente. En este sentido el 71,43% expreso que se requiere un grado de instrucción para desempeñar labores en el departamento y el 28,57% dijo que no se requiere instrucción (gráfico N° 30). El 14,29% consideran que la edad, sexo o estado civil afectan el liderazgo en el Departamento y el 85,71% dijo que no (gráfico N°31). El 14,29% dijo que esto incide en grado medio en el liderazgo, el 42,86% en grado bajo y el 42,86% en ningún grado (gráfico N° 32).

Gráfico N°30 ¿Se requiere un grado de instrucción para laborar en el Departamento de Recursos Humanos?

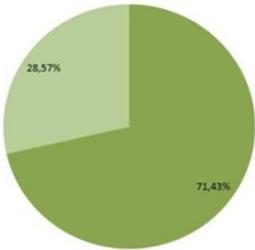


Gráfico N°31 ¿Considera Usted que la edad, el sexo y el estado afectan el liderazgo dentro del Departamento de Recursos Humanos?

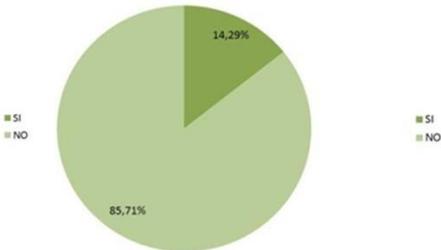
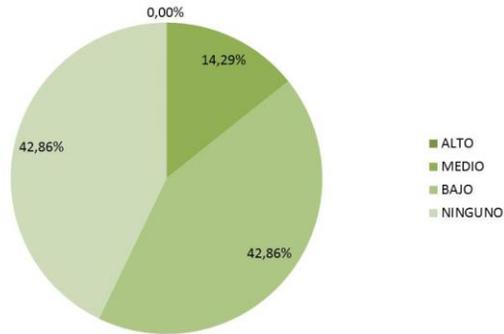


Gráfico N°32 ¿Cuál es el grado de incidencia que tienen la edad, el sexo y el estado civil en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

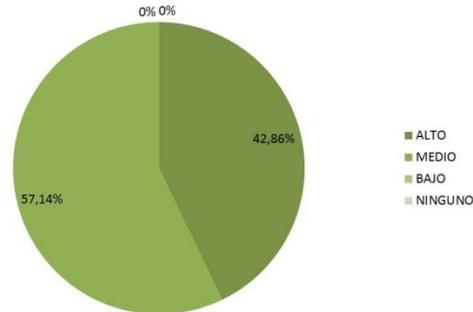


Debido a estos resultados se considera que aunque hay empleados del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A que son indiferentes ante los aspectos demográficos inherentes a los factores como sexo, edad y estado civil, son abiertos a nuevas ideas que permitan mejorar su situación por lo que estos factores no son de importancia relativa en lo que a liderazgo se refiere, sino que su mayor preocupación es un tipo de líder que realmente ayude a lograr las metas de la empresa. Esto representa una ventaja para la organización.

4.2.1.5 Condiciones tecnológicas

La tecnología es una herramienta fundamental dentro de las organizaciones ya que por ella se pueden simplificar los procesos productivos o burocráticos, es decir, la tecnología es capaz de influir en la eficiencia y eficacia de las organizaciones y en cómo estas logran sus objetivos. El 100% de los encuestados está de acuerdo con que la tecnología es importante como estrategia de liderazgo. El 100% cree que los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones, computación, entre otros, son importantes para el Departamento de Recursos Humanos. El 42,86% expresó que los avances tecnológicos inciden en grado alto en el Departamento y 57,14% en grado medio (gráfico N°33).

Gráfico N°33 ¿En qué grado inciden los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación, entre otros, en el Departamento de Recursos Humanos?



Estos resultados demuestran que para los empleados del Departamento de Recursos Humanos los avances tecnológicos son de gran importancia debido a que permiten lograr metas del departamento con mayor eficiencia, por ello, sus equipos están a la vanguardia y les permite laborar con confiabilidad en este aspecto. Este departamento se encuentra actualizado tecnológicamente siempre buscando la satisfacción de sus trabajadores así como también facilitar la labor de quienes se encargan de la nómina de toda la plantilla que allí trabaja, por lo que esto es una ventaja de la empresa.

4.3.- Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A presenta algunas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que contribuyen o no en gran medida con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los resultados anteriores nos permiten describir con mayor exactitud la salud administrativa que tiene la empresa, con fines de realizar un

diagnóstico que permita orientar al Departamento de Recursos Humanos y así mejorar su situación en torno al liderazgo y trabajo grupal.

4.3.1- Fortalezas, debilidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.

Considerando los resultados mostrados en relación a los elementos internos y externos, el cuadro N° 6, muestra la determinación de fortalezas y debilidades del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná estado Sucre.

Cuadro N°6 Análisis interno

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TOYOTA DE VENEZUELA, C.A PLANTA CUMANÁ		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (razones)
Misión y visión del Departamento	Son conocidas, están orientadas hacia las labores del departamento y poseen elementos de liderazgo.	Fortaleza: Son conocidas, están orientadas hacia las labores del departamento y poseen elementos de liderazgo.
Objetivos organizacionales	Cada uno de los objetivos está establecido por el Departamento, son acordes con la situación interna y poseen lo necesario para alcanzar los objetivos.	Fortaleza: Los empleados del Departamento tienen conocimiento de los objetivos organizacionales, por ello están orientados a su cumplimiento.
Análisis estratégico	Se realizan análisis estratégicos dentro del Departamento.	Fortaleza: Realizan análisis estratégicos que ayuda en la implementación de estrategias organizacionales.
Funciones	Las funciones están	Fortaleza: Los empleados

	diseñadas y son conocidas por los empleados del Departamento.	del Departamento cumplen de manera eficaz sus funciones debido a que las conocen, lo que brinda un ambiente de seguridad en torno al trabajo.
Honestidad	Existe honestidad al realizar las labores, es necesario crear mecanismos de honestidad para el liderazgo, y el trabajador le da importancia a la honestidad	Fortaleza: Existe honestidad en las labores realizada y los trabajadores le dan importancia a la honestidad. Debilidad: Es necesario crear mecanismos de honestidad para el liderazgo.
Visión compartida	Consideran la visión compartida como un valor importante; es importante para los trabajadores; existe en el departamento; tiene un grado alto y hay interés en conocer las opiniones de los trabajadores.	Fortaleza: La visión compartida genera un ambiente en el que la opinión de los empleados es tomada en cuenta para resolver conflictos y brindar soluciones a determinados problemas. Existe una alineación entre intereses personales y organizacionales.
Compromiso	Existe compromiso por parte de los trabajadores; es muy importante el compromiso para mejorar las relaciones personales; la mayoría de los trabajadores tienen la capacidad de asumir compromisos y ser responsable en ambiente de incertidumbre y se sienten capaces de inspirar responsabilidad en los demás.	Fortaleza: Los empleados se sienten comprometidos con la organización y en gran medida se sienten responsables a la hora de realizar sus labores en el Departamento. Debilidad: Algunos empleados deben ser motivados para asumir mayores compromisos con la empresa.
Paciencia	La paciencia es importante	Fortaleza: Los

	para la mayoría de los trabajadores; los trabajadores la implementan en el desarrollo de sus labores en el Departamento; la paciencia es elemental en el trabajo.	trabajadores tienen paciencia en el desarrollo de sus labores en el Departamento, por lo que esto ayuda a tomar decisiones bien pensadas.
Ejemplaridad	Los empleados sienten que inspirar a través del ejemplo es de suma importancia; consideran que el líder debe dar el ejemplo y la ejemplaridad es esencial en el Departamento.	Fortaleza: La ejemplaridad motiva a los empleados a trabajar dando el mayor del desempeño para lograr las metas, a fines de que todos hagan un esfuerzo compartido.

Fuente: Autores. 2018.

Ahora bien, las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2011), de allí, que una vez analizados los elementos internos del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes fortalezas presentes en ésta organización:

- La misión y visión son conocidas, están orientadas hacia las labores del departamento y poseen elementos relacionados con el liderazgo.
- Los empleados del Departamento tienen conocimiento de los objetivos organizacionales, por ello están orientados a su cumplimiento.
- Realizan análisis estratégicos que ayuda en la implementación de estrategias organizacionales.
- Los empleados del Departamento cumplen de manera eficaz sus funciones debido a que las conocen, lo que brinda un ambiente de seguridad en torno al trabajo.
- Existe honestidad en las labores realizadas y los trabajadores le dan importancia a la honestidad.

- Existe visión compartida por parte de los trabajadores de Departamento. Esto genera un ambiente en el que la opinión de los empleados es tomada en cuenta para resolver conflictos y brindar soluciones a determinados problemas.
- Existe una alineación entre intereses personales y organizacionales.
- Los empleados se sienten comprometidos con la organización y en gran medida se sienten responsables a la hora de realizar sus labores en el Departamento.
- Los trabajadores tienen paciencia en el desarrollo de sus labores en el Departamento, por lo que esto ayuda a tomar decisiones bien pensadas.
- La ejemplaridad motiva a los empleados a trabajar dando el mayor del desempeño para lograr las metas, a fines de que todos hagan un esfuerzo compartido.

Las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2011). De allí, que una vez analizados los elementos internos del Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes debilidades presentes en esta organización:

- Es necesario crear mecanismos de honestidad para el liderazgo.
- Algunos empleados deben ser motivados para asumir mayores compromisos con la empresa.

4.3.2- Amenazas y oportunidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.

El cuadro N° 7 muestra la determinación de Oportunidades y Amenazas del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná estado Sucre.

Cuadro N° 7 Análisis del entorno

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TOYOTA DE VENEZUELA, C.A PLANTA-CUMANÁ		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o amenazas (razones)
Condiciones económicas	Las condiciones económicas afectan a los trabajadores y la inflación afecta las actividades del Departamento.	Amenaza: Los empleados notan que el entorno económico empeora sus salarios. La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza el Departamento.
Condiciones políticas y legales	La situación política actual afecta el liderazgo en un alto grado; los empleados manifiestan que las medidas del gobierno influyen negativamente en el Departamento.	Amenaza: La crisis política e institucional puede afectar a las decisiones de los empleados, pudiendo ocasionar la dimisión de los mismos. Los controles que implementa el gobierno representan trabas para la empresa.
Condiciones socioculturales	Se da importancia a los valores dentro del Departamento; los empleados se familiarizan con los valores de la empresa; existe aceptación de los aspectos socioculturales; No existen diferencias significativas dentro del Departamento y representan en un grado bajo en la influencia del liderazgo.	Oportunidad: Los distintos valores individuales pueden coexistir en el Departamento sin alterar los resultados que se presentan en el entorno laboral. Pese a los distintos valores de los empleados, todos comparten los valores de la empresa, traduciéndose esto en una armonía estable.
Condiciones demográficas	Existen requerimientos de instrucciones previas para	Oportunidad: Aunque se requiere una inducción

	realizar actividades en el Departamento; la edad, sexo o estado civil no afecta el liderazgo e influyen en un grado bajo.	previa al desarrollo de actividades, los empleados viven en actualización constante, buscando aprender más e implementar lo aprendido en solucionar problemas. Los factores demográficos inciden muy poco en el desarrollo del liderazgo en el Departamento por lo que existe un liderazgo democrático.
Condiciones tecnológicas	La tecnología es importante como estrategia de liderazgo; los avances tecnológicos son importantes e inciden en un alto grado en el Departamento.	Oportunidad: Los equipos con que cuenta la empresa son constantemente actualizados, permitiendo así la disposición de la mejor tecnología al servicio del Departamento. Los empleados usan los recursos tecnológicos para solucionar problemas inherentes a las actividades del Departamento.

Fuente: Autores. 2018.

Las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 2011). Por consiguiente, una vez analizados los elementos externos del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes oportunidades presentes en ésta organización:

- Los distintos valores individuales pueden coexistir en el Departamento sin alterar los resultados que se presentan en el entorno laboral.

- Pese a los distintos valores de los empleados, todos comparten los valores de la empresa, traduciéndose esto en una armonía estable.
- Aunque se requiere una inducción previa al desarrollo de actividades, los empleados viven en actualización constante, buscando aprender más e implementar lo aprendido en solucionar problemas.
- Los factores demográficos inciden muy poco en el desarrollo del liderazgo en el Departamento por lo que existe un liderazgo democrático.
- Los equipos con que cuenta la empresa son constantemente actualizados, permitiendo así la disposición de la mejor tecnología al servicio del Departamento.
- Los empleados usan los recursos tecnológicos para solucionar problemas inherentes a las actividades del Departamento.

Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2011); por consiguiente, una vez analizados los elementos externos del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes amenazas presentes en ésta organización:

- Los empleados notan que el entorno económico empeora sus salarios.
- La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza el Departamento.
- La crisis política e institucional puede afectar a las decisiones de los empleados, pudiendo ocasionar la dimisión de los mismos.
- Los controles que implementa el gobierno representan trabas para el desarrollo de la empresa.

4.4.- Impacto de los factores internos y externos en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.

Los cuadros N° 8 y 9 muestran el impacto de los elementos internos y externos del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná estado Sucre.

Cuadro N°8 Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores Internos	Importancia de Impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Misión y visión de la organización	Fortaleza: Son conocidas, están orientadas hacia las labores del departamento y poseen elementos de liderazgo.	X		
Objetivos organizacionales	Fortaleza: Los empleados del Departamento tienen conocimiento de los objetivos organizacionales, por ello están orientados a su cumplimiento.	X		
Análisis Estratégico	Fortaleza: Realizan análisis estratégicos que ayuda en la implementación de estrategias organizacionales.	X		
Funciones	Fortaleza: Los empleados del Departamento cumplen de manera eficaz sus funciones debido a que las conocen, lo que brinda un ambiente de seguridad en torno al trabajo.	X		
Honestidad	Fortaleza: Existe honestidad en las labores realizada y los trabajadores le dan importancia a la honestidad.	X		
	Debilidad: Es necesario crear mecanismos de honestidad para el liderazgo.		X	
Visión compartida	Fortaleza: Existe visión compartida, esto crea un ambiente en el que la opinión de los empleados es tomada en cuenta para resolver conflictos y	X		

	brindar soluciones a determinados problemas.			
	Fortaleza: Los intereses de los empleados están alineados con los intereses de la organización.	X		
Compromiso	Fortaleza: Los empleados se sienten comprometidos con la organización y en gran medida se sienten responsables a la hora de realizar sus labores en el Departamento.	X		
	Debilidad: Algunos empleados deben ser motivados a asumir mayores compromisos con la empresa.	X		
Paciencia	Fortaleza: Los trabajadores tienen paciencia en el desarrollo de sus labores en el Departamento, por lo que esto ayuda a tomar decisiones bien pensadas.	X		
Ejemplaridad	Fortaleza: La ejemplaridad motiva a los empleados a trabajar dando el mayor del desempeño para lograr las metas, a fines de que todos hagan un esfuerzo compartido.		X	

Fuente: Autores. 2018.

Cuadro N°9 Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).

Elemento externos	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Condiciones económicas	Amenaza: Los empleados notan que el entorno económico empeora sus salarios.	X		
	Amenaza: La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza el Departamento.	X		
Condiciones políticas y legales	Amenaza: La crisis política genera un malestar en los empleados, lo que hace probable su dimisión laboral.	X		
	Amenaza: Los controles que			

	implementa el gobierno representan trabas para el desarrollo de la empresa.	X		
Condiciones socioculturales	Oportunidad: Los distintos valores individuales pueden coexistir en el Departamento sin alterar los resultados que se presentan en el entorno laboral.		X	
	Oportunidad: Pese a los distintos valores de los empleados, todos comparten los valores de la empresa, traduciéndose esto en una armonía estable.	X		
Condiciones demográficas	Oportunidad: Aunque se requiere una inducción previa al desarrollo de actividades, los empleados viven en actualización constante, buscando aprender más e implementar lo aprendido en solucionar problemas.		X	
	Oportunidad: Los factores demográficos inciden muy poco en el desarrollo del liderazgo en el Departamento por lo que existe un liderazgo democrático.	X		
Condiciones tecnológicas	Oportunidad: Los equipos con que cuenta la empresa son constantemente actualizados, permitiendo así la disposición de la mejor tecnología al servicio del Departamento.		X	
	Oportunidad: Los empleados usan los recursos tecnológicos para solucionar problemas inherentes a las actividades del Departamento.	X		

Fuente: Autores. 2018.

4.4.1 Hoja de trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

El cuadro N°10 muestra la hoja de trabajo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná Estado Sucre (cuadro N° 9).

Cuadro N°10 Hoja de Trabajo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La misión y visión son conocidas, están orientadas hacia las labores del departamento y poseen elementos relacionados con el liderazgo. ➤ Los empleados del Departamento tienen conocimiento de los objetivos organizacionales, por ello están orientados a su cumplimiento. ➤ Realizan análisis estratégicos que ayuda en la implementación de estrategias organizacionales. ➤ Los empleados del Departamento cumplen de manera eficaz sus funciones debido a que las conocen, lo que brinda un ambiente de seguridad en torno al trabajo. ➤ Existe honestidad en las labores realizadas y los trabajadores le dan importancia a la honestidad. ➤ Existe visión compartida por parte de los trabajadores de Departamento. Esto genera un ambiente en el que la opinión de los empleados es tomada en cuenta para resolver conflictos y brindar soluciones a determinados problemas. ➤ Existe una alineación entre intereses personales y 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos empleados deben ser motivados para asumir mayores compromisos con la empresa.

<p>organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los empleados se sienten comprometidos con la organización y en gran medida se sienten responsables a la hora de realizar sus labores en el Departamento. ➤ Los trabajadores tienen paciencia en el desarrollo de sus labores en el Departamento, por lo que esto ayuda a tomar decisiones bien pensadas. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pese a los distintos valores de los empleados, todos comparten los valores de la empresa, traduciéndose esto en una armonía estable. ➤ Los factores demográficos inciden muy poco en el desarrollo del liderazgo en el Departamento por lo que existe un liderazgo democrático. ➤ Los empleados usan los recursos tecnológicos para solucionar problemas inherentes a las actividades del Departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los empleados notan que el entorno económico empeora sus salarios. ➤ La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza el Departamento. ➤ La crisis política e institucional puede afectar a las decisiones de los empleados, pudiendo ocasionar la dimisión de los mismos. ➤ Los controles que implementa el gobierno representan trabas para el desarrollo de la empresa.

Autores. 2018.

4.4.2 Matriz DOFA

En el cuadro N° 11 se muestra la matriz DOFA realizada en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná Estado Sucre. (Ver cuadro N° 11).

Cuadro N°11 Matriz DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(O1) Pese a los distintos valores de los empleados, todos comparten los valores de la empresa, traduciéndose esto en una armonía estable.</p> <p>(O2) Los factores demográficos inciden muy poco en el desarrollo del liderazgo en el Departamento por lo que existe un liderazgo democrático.</p> <p>(O3) Los empleados usan los recursos tecnológicos para solucionar problemas inherentes a las actividades del Departamento.</p>	<p>(A1) Los empleados notan que el entorno económico empeora sus salarios.</p> <p>(A2) La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza el Departamento.</p> <p>(A3) La crisis política e institucional puede afectar a las decisiones de los empleados, pudiendo ocasionar la dimisión de los mismos.</p> <p>(A4) Los controles que implementa el gobierno representan trabas para el desarrollo de la empresa.</p>
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1) La misión y visión son conocidas, están orientadas hacia las labores del departamento y poseen elementos relacionados con el liderazgo.</p> <p>(F2) Los empleados del Departamento tienen conocimiento de los objetivos</p>	<p>(F1, O1) Fortalecer la orientación y el conocimiento de la misión y visión, a fin de afianzar los valores de los trabajadores dentro del departamento hacia un óptimo liderazgo.</p> <p>(F2, O3) Aprovechar los avances tecnológicos disponibles en el</p>	<p>(F3, A3) Implementar estrategias que permitan incentivar a los empleados a desarrollar la creatividad para proponer soluciones en momentos de crisis.</p> <p>(F3, A1) Dictar talleres de educación financiera que les permita a los empleados del Departamento tener conocimiento necesario</p>

<p>organizacionales, por ello están orientados a su cumplimiento.</p> <p>(F3) Realizan análisis estratégicos que ayuda en la implementación de estrategias organizacionales.</p> <p>(F4) Los empleados del Departamento cumplen de manera eficaz sus funciones debido a que las conocen, lo que brinda un ambiente de seguridad en torno al trabajo.</p>	<p>Departamento hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>para eludir a la inflación mediante decisiones adecuadas sobre el uso del dinero.</p>
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1) Algunos empleados deben ser motivados para asumir mayores compromisos con la empresa.</p>	<p>(D1, O1) Reforzar los valores de los trabajadores con aspectos relativos al liderazgo para motivarlos continuamente hacia el logro de los objetivos organizacionales.</p>	<p>(D1, A1, A3) Desarrollar paquetes de beneficios salariales atractivos que permitan evadir a la inflación y evitar fuga de talentos dentro de la empresa.</p> <p>(D1, A3) Motivar a los empleados a asumir mayores compromisos con la organización ante momentos de crisis pasajeras.</p>

Fuente. Autores. 2018.

4.5.- Acciones estratégicas requeridas en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A, Planta-Cumaná, estado Sucre, respecto al liderazgo.

Las acciones estratégicas están definidas como los elementos utilizados necesariamente para la comunicación de las propuestas a un grupo de personas con características de uso e interpretación, son aquellas que orientan hacia la formulación de estrategias. También se puede mencionar que son la puesta en marcha o realización de un cambio significativo para la empresa, por lo que se puede decir que su desarrollo supone una mejora en aspectos importantes para la misma. Las acciones estratégicas buscan el cambio relevante teniendo como consecuencia la mejora de la situación actual y de las condiciones de vida de las organizaciones.

La estrategia de liderazgo propuesta es la estrategia de personal, la cual es definida por Zamora (2007), como el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial. De esta manera se promueve la participación entre los trabajadores, con el objeto de democratizar la toma de decisiones, permitiendo la estimulación permanente de los subordinados hacia el trabajo para lograr un control eficiente de los recursos, tiempos y esfuerzos dentro de las organizaciones.

Las acciones a seguir para el logro de la estrategia propuesta, se indican de acuerdo a la misión, visión y compromiso, así como a las condiciones económicas, demográficas y tecnológicas.

- Misión y visión

Fortalecer la orientación y el conocimiento de la misión y visión, con el objeto de afianzar los valores de los trabajadores dentro del departamento hacia un óptimo liderazgo. Las acciones a realizar son:

- Difundir la misión y visión entre los empleados que las desconocen con miras a que todos sepan acerca las mismas.

- Potenciar el esfuerzo de todos los empleados con valores que afiancen el liderazgo dentro del Departamento.

- Compromiso

Reforzar los valores de los trabajadores con aspectos relativos al liderazgo para motivarlos continuamente hacia el logro de los objetivos organizacionales. Las acciones a realizar son las siguientes:

- Comunicar a los empleados el valor de su opinión en la toma de decisiones en el Departamento.

- Motivar a los empleados a que tomen posiciones importantes para la toma de decisiones, dejando de lado la inseguridad.

- Promover la participación de todos los empleados en torno a las ideas que ayuden en el cumplimiento de los objetivos.

- Condiciones económicas

Desarrollar incentivos que contribuyan con el bienestar de los empleados del Departamento de Recursos Humanos.

- Dictar charlas de educación financiera para que los empleados tomen decisiones acertadas que ayuden a evadir a la inflación, empleando material digital para disminuir el impacto económico, siempre que sea viable en cuanto al tiempo.

- Implementar paquetes de beneficios salariales que motiven a los empleados a permanecer en la empresa y evitar así la fuga de talentos.

- Condiciones demográficas

Implementar alternativas que permitan incentivar a los empleados desarrollar la creatividad para proponer soluciones en momentos de crisis. Las acciones propuestas son:

- Realizar reuniones participativas en donde la opinión de los empleados sean tomadas en cuenta para la solución de problemas.
- Dar prioridad a la innovación dentro del Departamento en torno a las ideas propuestas por los empleados a situaciones determinadas.
- Motivar la creatividad de los empleados mediante políticas de participación constante en la toma de decisiones del Departamento.

- Condiciones tecnológicas

Aprovechar y optimizar los avances tecnológicos disponibles en el Departamento hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto se podrá lograr mediante las siguientes acciones:

- Uso de herramientas informáticas para medir y cuantificar los resultados del Departamento.
- Orientación de uso en cuanto a equipos nuevos adquiridos.
- Capacitación constante en el Departamento de acuerdo a las actualizaciones tecnológicas.

CONCLUSIONES

El tema del liderazgo es muy amplio y se dan muchas opiniones, por eso es muy importante que todo líder deba estar preparado para enfrentar los retos que vengan día a día en su labor y estar conscientes de que a medida que avanza el tiempo siempre habrá nuevos retos y obstáculos que superar.

Se destaca que un individuo para ser líder debe en primer lugar desearlo, en segundo lugar formarse para desarrollar o fortalecer sus competencias y disfrutarlo, luego debe elegir un estilo de liderazgo que le permita obtener los mayores beneficios de su equipo, considerando que son elementos de vital importancia para el logro de las metas propuestas: las tareas u objetivos planteados, la satisfacción de las necesidades de sus subordinados y el fomento de las relaciones interpersonales.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela Cumaná, estado Sucre está en la disposición de implementar políticas de liderazgo, asumiendo el tema como papel importante dentro de la organización, y como uno de los factores que permitirá ser más exitosa a la misma.

RECOMENDACIONES

Una vez culminada la investigación, respecto a definir la estrategia de liderazgo para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Toyota de Venezuela, C.A. Planta-Cumaná, ubicada en Cumaná Estado Sucre, se recomienda lo siguiente:

Difundir la misión y visión entre los empleados que las desconocen con miras a que todos sepan acerca las mismas, a fin de potenciar los valores que permitan afianzar el liderazgo dentro del Departamento.

Comunicar a los empleados el valor de su opinión en la toma de decisiones en el Departamento, motivándolos para que tomen posiciones importantes para la toma de decisiones, dejando de lado la inseguridad, promoviendo la participación de todos en torno a las ideas que ayuden en el cumplimiento de los objetivos.

Dictar charlas de educación financiera para que los empleados tomen decisiones acertadas que ayuden a evadir a la inflación, empleando material digital para disminuir el impacto económico, siempre que sea viable en cuanto al tiempo, mediante la implementación de paquetes de beneficios salariales que incentiven a los empleados a permanecer en la empresa y evitar así la fuga de talentos.

Dar prioridad a la innovación dentro del Departamento en torno a las ideas propuestas por los empleados a situaciones determinadas, fortaleciendo su creatividad mediante políticas de participación constante en la toma de decisiones del Departamento, a través de la capacitación constante con base en la tecnología.

BIBLIOGRAFÍA

Textos consultados:

- Arias, F. (2006). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. 5ta Edición. Caracas: Espíteme.
- Ansoff, I. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. 2da Edición. México: Editorial Pearson.
- Berry, L. (2004). Un buen servicio ya no basta: Más allá de la Excelencia. España: Editorial Norma.
- Bonifaz, C. (2012). Liderazgo empresarial. Editorial Red Tercer Milenio.[libro en línea].México: Disponible en: <http://www.aliat.org.mx/>
- Canales, F; De Alvarado, E. y Pineda E.(1994). Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud. México: Limusa.
- Chiavenato, I (2004). Iniciación a la Administración General. Mc-Graw-Hill. Bogotá.
- Clayton J. (2017). *The Five Stages of the Strategic Management Process*. La Voz de Houston.
- David F. (2008).Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Pesaron Prentice Hall.
- Fontaines, T. (2012). Metodología de la investigación. México: Júpiter editores C.A.
- Gaynor, E. (2003). Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervenciones de Consultoría: *Fases de Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lopera.
- Hernandez, R. Fernandez, C. Y Baptista,P. (2000)metodología de la investigación Mc Graw Hill Latinoamericana. Mexico, D.F.
- Hurtado, J. (2007). El proyecto de investigación. 6ta Edición. Caracas: Quirón.
- Koontz, Weihrich C. (1981). Curso de Administración Moderna. Bogotá: Mc Graw Hill Latinoamericana. S.A.
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica, S.A.

- Morles, V. (1994). *Planeamiento y Análisis de Investigaciones*. Caracas, Venezuela: Ediciones el Dorado.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York. Free Press. pp. 35-45.
- Quinn, J. (1993). *Englewood Cliffs*. Segunda Edición. México.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*, 8va Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2013-2014). *Influencias de los Estilos de Liderazgo en las Organizaciones*. Trabajo de Ascenso. España.
- Rapoza, J. (2005). *Goodol' projectdays*. EWeek. Volumen 22.
- Rivera, L. (2012). *Importancia del liderazgo en las organizaciones*. [Blog en línea]. Disponible en: <http://www.eoi.es/>.
- Rovere, D. (1993). [Blog en Línea]. Disponible en: www.sld.cu/galerias/doc.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 10^oma Edición. Bogotá: R Editores.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). *El Proceso de Investigación Científica*. 4ta Edición. México: Limusa. Noriega Editores.
- Terry y Franklin. (1991). *Principios de Administración*. México: CECSA
- Thompson, Arthur A., (1994), *Dirección y Administración, Estratégica*. Conceptos, casos y lecturas, Adison Weslwy, México.
- Vandery, C. y Hofstadt. (2006). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Madrid: Ediciones Días de Santo.

Trabajos de grado

- Alvarado, J (2006). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Caracas – Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental el Libertador, Venezuela
- Fernández R. Elismar Del C. Millán R. Celidnel J. Rujano P. José L. (2017), *Estrategia de liderazgo para el área de salud integral comunitaria (a.s.i.c)*, ubicado en Araya municipio Cruz Salmerón Acosta, estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo Sucre Venezuela.

Hernández, C, Jorge I. (2013), “El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica” .trabajo de grado. Facultad de administración universidad del rosario Bogotá-Colombia.

Monroy Jennifer, (2013), liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, trabajo de grado, valencia – estado Carabobo Bárbula .escuela estatal “Rafael Saturno guerra”. Venezuela.

Terán, L. (2005).Análisis del Liderazgo Organizacional en el departamento de mantenimiento del hotel STAUFFER C.A, Maturín estado Monagas, Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo Nueva Esparta, Venezuela.

Tineo, A.; Zapata, A. y Rivero, D. (2015). Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, existente en el departamento administrativo de la “Clínica Bello Monte” C.A, Municipio Bermúdez. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo Carúpano, Venezuela.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta oficial (5453e) 24 /3/2000.

Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012).Gaceta oficial 6.076. Mayo, 2012.

Ley Orgánica de Aduanas (2014). Gaceta oficial 6.155. Noviembre, 2014.

ANEXOS

Cumaná, abril de 2018

Ciudadano (a):

Presente.

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE TOYOTA DE VENEZUELA, C.A**, el cual tiene como objetivo definir la estrategia de liderazgo necesaria para el Departamento de Recursos Humanos ubicado en cumana Municipio Sucre, estado Sucre.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objetivo es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención. Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Agradecemos de antemano su colaboración y ayuda.

Atentamente,

Marbelys Del V. Alcalá L
C.I: 21.095.795

Jesús A. Correa B
C.I: 25.101.130

Karellys Del V. Díaz R
C.I: 24.401.673

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE TOYOTA DE VENEZUELA, C.A UBICADA EN
CUMANÁ MUNICIPIO SUCRE ESTADO SUCRE

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

N°-----

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con las alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves y primordiales, por lo que es recomendable colocar lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas
- e) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE TOYOTA DE VENEZUELA, C.A UBICADA EN
CUMANÁ MUNICIPIO SUCRE ESTADO SUCRE

I.- Elementos esenciales del liderazgo que inciden el departamento de recursos humanos de la empresa Toyota de Venezuela C.A, ubicado en Cumaná Municipio Sucre, estado Sucre.

A.- Aspectos Generales

A.1 Misión

1) ¿Existe una misión en el Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela Cumaná Municipio Sucre, estado Sucre?

- a) Si _____ b) No _____

Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 6

2) ¿Conoce Usted la misión del Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

3) ¿Cree Usted que están orientadas las labores del Departamento de Recursos Humanos, hacia la misión de la organización?

- a) Si _____ b) No _____

4) ¿La misión del Departamento de Recursos Humanos se encuentra planteada por escrito?

- a) Si _____ b) No _____

5) ¿La misión del Departamento de Recursos Humanos, posee elementos relacionados con el liderazgo?

- a) Si _____ b) No _____

A.2 Visión

6) ¿Existe una visión en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

Si la respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 11

7) ¿Conoce Usted la visión del Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

8) ¿Cree Usted que están orientadas las labores en el Departamento de Recursos Humanos, en función de la visión de la organización?

a) Si _____ b) No _____

9) ¿La visión del Departamento de Recursos Humanos se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____ b) No _____

10) ¿La visión del Departamento de Recursos Humanos posee elementos relacionados con el liderazgo?

a) Si _____ b) No _____

A.3 Objetivos

11) ¿Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos están establecidos?

a) Si _____ b) No _____

Si la respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 14

12) ¿Cree Usted que los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, se encuentran acorde con la situación que se maneja dentro del mismo?

a) Si _____ b) No _____

13) ¿Considera Usted que en el Departamento de Recursos Humanos, se tiene lo fundamental para lograr los objetivos de la organización?

a) Si _____ b) No _____

A.4 Análisis Estratégico

14) ¿En el Departamento de Recursos Humanos se realiza análisis estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la organización?

a) Si _____ b) No _____

A.5 Funciones

15) ¿Conoce Usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 17

16) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Muy importantes___ b) Poco importantes___ c) Nada importantes___

B. Elementos esenciales para la capacidad de liderazgo

B.1 Honestidad

17) ¿Cree Usted que la honestidad de un líder es importante en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 21

18) ¿Se considera Usted una persona honesta en la realización de sus labores en el Departamento?

- a) Si _____ b) No _____

19) ¿Cree Usted que en el Departamento de Recursos Humanos se necesita crear mecanismos de honestidad para ejercer el liderazgo?

- a) Si _____ b) No _____

20) ¿Es importante la honestidad de los trabajadores en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Muy importante _____ b) Poco importante _____ c) Nada importante _____

B.2 Visión Compartida

21) ¿Se emplea la visión compartida, como un valor importante en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 25

22) ¿Es importante la visión compartida de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?

- a) Muy importante _____ b) Poco importante _____ c) Nada importante _____

23) ¿Cree Usted que existe visión compartida en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

24) ¿Cuál es el grado de la visión compartida en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Alto _____ b) Medio _____ c) Bajo _____ d) Nulo _____

25) ¿Usted se interesa en conocer las opiniones de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

B.3 Compromiso

26) ¿Existe compromiso por parte del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

27) ¿Considera Usted que el compromiso es un factor clave para mejorar las relaciones interpersonales en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

28) ¿Cree Usted que tiene la capacidad de asumir compromisos y ser responsable, a pesar de las incertidumbres?

a) Si _____ b) No _____

29) ¿Se considera Usted una persona capaz de inspirar responsabilidad en otras personas?

a) Si _____ b) No _____

B.4 Paciencia

30) ¿Es importante para Usted la paciencia, para realizar sus labores en el Departamento?

a) Si _____ b) No _____

31) ¿Tiene Usted paciencia al momento de requerir tomar una decisión?

a) Si _____ b) No _____

32) ¿Cree Usted que la paciencia es un elemento esencial para el trabajo, en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

B.5 Ejemplaridad

33) ¿Considera Usted que dar el ejemplo es importante en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

34) ¿Cree Usted que un líder debe dar el ejemplo a sus subordinados?

a) Si _____ b) No _____

35) ¿Es la ejemplaridad un elemento esencial en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

C. Entorno General

C.1 Condiciones económicas

36) ¿Afectan las condiciones económicas actuales del país a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 38

37) ¿En qué grado cree Usted que afecta la situación económica actual del país en las actividades del Departamento de Recursos Humanos, para alcanzar el liderazgo?

- a) Alto _____ b) Medio _____ c) Bajo _____ d) Nulo _____

38) ¿Afecta la inflación al Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

C.2 Condiciones políticas y legales

39) ¿Cree Usted que la situación política actual del país influye en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 40

40) ¿En qué grado incide la situación política actual del país en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Alto _____ b) Medio _____ c) Bajo _____ d) Ninguno _____

41) ¿Se cumplen las normas gubernamentales dentro del Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

42) ¿Las medidas tomadas por el Gobierno influyen positivamente en el Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

C.3 Condiciones socioculturales

43) ¿Se da importancia a los valores dentro del Departamento de Recursos Humanos?

- a) Si _____ b) No _____

44) ¿Se familiariza el Departamento de Recursos Humanos con los valores y culturas de la organización?

a) Si _____ b) No _____

45) ¿Son aceptados los aspectos socioculturales en el Departamento de Recursos Humanos

a) Si _____ b) No _____

46) ¿Cree Usted que existen diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo en el ejercicio del liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 48

47) ¿Cuál es el grado de incidencia de las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo en el ejercicio del liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Alto _____ b) Medio _____ c) Bajo _____ d) Ninguno _____

C.4 Condiciones demográficas

48) ¿Se requiere un grado de instrucción para laborar en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

49) ¿Considera Usted que la edad, el sexo y el estado civil afectan el liderazgo dentro del Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 51

50) ¿Cuál es el grado de incidencia que tienen la edad, el sexo y el estado civil en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Alto _____ b) Medio _____ c) Bajo _____ d) Ninguno _____

C.5 Tecnología

51) ¿Es importante la tecnología como estrategia de liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

52) ¿Cree Usted que los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación, entre otros, son elementos importantes para el Departamento de Recursos Humanos?

a) Si _____ b) No _____

53) ¿En qué grado inciden los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación, entre otros, en el Departamento de Recursos Humanos?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

“GRACIAS POR SU APOYO, DEDICACIÓN Y COLABORACIÓN”

TABLAS DE RESULTADOS

ASPECTOS GENERALES

<i>Misión</i>	SI	NO
01. ¿Existe una misión en el Departamento de Recursos Humanos de Toyota de Venezuela Cumaná Municipio Sucre, estado Sucre?	100%	0%
02. ¿Conoce Usted la misión del Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%
03. ¿Cree Usted que están orientadas las labores del Departamento de Recursos Humanos, hacia la misión de la organización?	85,71%	14,29%
04. ¿La misión del Departamento de Recursos Humanos se encuentra planteada por escrito?	100%	0%
05. ¿La misión del Departamento de Recursos Humanos, posee elementos relacionados con el liderazgo?	85,71%	14,29%

Visión	SI	NO
06. ¿Existe una visión en el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%
07. ¿Conoce Usted la visión del Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%
08. ¿Cree Usted que están orientadas las labores en el Departamento de Recursos Humanos, en función de la visión de la organización?	85,71%	14,29%
09. ¿La visión del Departamento de Recursos Humanos se encuentra planteada por escrito?	100%	0%
10. ¿La visión del Departamento de Recursos Humanos posee elementos relacionados con el liderazgo?	85,71%	14,29%

Objetivos	SI	NO
11. ¿Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos están establecidos?	100%	0%
12. ¿Cree Usted que los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, se encuentran acorde con la situación que se maneja dentro del mismo?	100%	0%
13. ¿Considera Usted que en el Departamento de Recursos Humanos, se tiene lo fundamental para lograr los objetivos de la organización?	71,43%	28,57%

Análisis Estratégico	SI	NO
14. ¿En el Departamento de Recursos Humanos se realiza análisis estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la organización?	71,43%	28,57%

Funciones	SI	NO
15. ¿Conoce Usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%

	MUY IMPORTANTES	POCO IMPORTANTES	NADA IMPORTANTES
16. ¿Qué tan importante son las funciones que cumple en el Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%	0%

ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO

<i>Honestidad</i>	SI	NO
17. ¿Cree Usted que la honestidad de un líder es importante en el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%
18. ¿Se considera Usted una persona honesta en la realización de sus labores en el Departamento?	85,71%	14,29%
19. ¿Cree Usted que en el Departamento de Recursos Humanos se necesita crear mecanismos de honestidad para ejercer el liderazgo?	71,43%	28,57%

	MUY IMPORTANTES	POCO IMPORTANTES	NADA IMPORTANTES
20. ¿Es importante la honestidad de los trabajadores en el Departamento de Recursos Humanos?	71,43%	28,57%	0%

<i>Visión compartida</i>	SI	NO
21. ¿Se emplea la visión compartida, como un valor importante en el Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%

	MUY IMPORTANTES	POCO IMPORTANTES	NADA IMPORTANTES
22. ¿Es importante la visión compartida de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%	0%

	SI	NO
23. ¿Cree Usted que existe visión compartida en el Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%

	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO
24. ¿Cuál es el grado de la visión compartida en el Departamento de	71,42%	14,29%	14,29%	0%

Recursos Humanos?				
-------------------	--	--	--	--

	SI	NO
25. ¿Usted se interesa en conocer las opiniones de las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos?	71,43%	28,57%

<i>Compromiso</i>	SI	NO
26. ¿Existe compromiso por parte del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%
27. ¿Considera Usted que el compromiso es un factor clave para mejorar las relaciones interpersonales en el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%
28. ¿Cree Usted que tiene la capacidad de asumir compromisos y ser responsable, a pesar de las incertidumbres?	71,43%	28,57%
29. ¿Se considera Usted una persona capaz de inspirar responsabilidad en otras personas?	71,43%	28,57%

<i>Paciencia</i>	SI	NO
30. ¿Es importante para Usted la paciencia, para realizar sus labores en el Departamento?	57,14%	42,86%
31. ¿Tiene Usted paciencia al momento de requerir tomar una decisión?	57,14%	42,86%
32. ¿Cree Usted que la paciencia es un elemento esencial para el trabajo, en el Departamento de Recursos Humanos?	57,14%	42,86%

<i>Ejemplaridad</i>	SI	NO
33. ¿Considera Usted que dar el ejemplo es importante en el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%
34. ¿Cree Usted que un líder debe dar el ejemplo a sus subordinados?	100%	0%
35. ¿Es la ejemplaridad un elemento esencial en el Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%

ENTORNO GENERAL

<i>Condiciones económicas</i>	SI	NO
36. ¿Afectan las condiciones económicas actuales del país a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%

	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO
37. ¿En qué grado cree Usted que afecta la situación económica actual del país en las actividades del Departamento de Recursos Humanos, para alcanzar el liderazgo?	100%	0%	0%	0%

	SI	NO
38. ¿Afecta la inflación al Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%

<i>Condiciones políticas y legales</i>	SI	NO
39. ¿Cree Usted que la situación política actual del país influye en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%

	ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
40. ¿En qué grado incide la situación política actual del país en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%	0%	0%

	SI	NO
41. ¿Se cumplen las normas gubernamentales dentro del Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%

	SI	NO
42. ¿Las medidas tomadas por el Gobierno influyen positivamente en el Departamento de Recursos Humanos?	14,29%	85,71%

<i>Condiciones socioculturales</i>	SI	NO
------------------------------------	-----------	-----------

43. ¿Se da importancia a los valores dentro del Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%
44. ¿Se familiariza el Departamento de Recursos Humanos con los valores y culturas de la organización?	100%	0%
45. ¿Son aceptados los aspectos socioculturales en el Departamento de Recursos Humanos?	85,71%	14,29%
46. ¿Cree Usted que existen diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo en el ejercicio del liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?	14,29%	85,71%

	ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
47. ¿Cuál es el grado de incidencia de las diferencias religiosas, de costumbres y valores entre sus compañeros de trabajo en el ejercicio del liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?	0%	42,86%	14,29%	42,86%

Condiciones demográficas	SI	NO
48. ¿Se requiere un grado de instrucción para laborar en el Departamento de Recursos Humanos?	71,43%	28,57%
49. ¿Considera Usted que la edad, el sexo y el estado civil afectan el liderazgo dentro del Departamento de Recursos Humanos?	14,29%	85,71%

	ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
50. ¿Cuál es el grado de incidencia que tienen la edad, el sexo y el estado civil en el liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?	0%	14,29%	42,86%	42,86%

Tecnología	SI	NO
51. ¿Es importante la tecnología como estrategia de liderazgo en el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%
52. ¿Cree Usted que los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación, entre otros, son elementos importantes para el Departamento de Recursos Humanos?	100%	0%

	ALTO	MEDIO	BAJO	NINGUNO
53. ¿En qué grado inciden los avances				

tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación, entre otros, en el Departamento de Recursos Humanos?	42,86%	57,14%	0%	0%
--	--------	--------	----	----

HOJAS DE METADATOS

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

Título	ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TOYOTA DE VENEZUELA CUMANÁ -ESTADO SUCRE
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marbelys del V. Alcalá L.	CVLAC	21.095.795
	e-mail	marbelysalcala@gmail.com
Jesús A. Correa B.	CVLAC	25.101.130
	e-mail	jcorrea9210@gmail.com
Karellys del V. Díaz R.	CVLAC	24.401.673
	e-mail	karellys2010@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Estrategias, liderazgo, organización.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Hoy en día, el liderazgo se plantea como una necesidad en las organizaciones, dada la importancia que cobran las relaciones claras y la comunicación fluida entre jefes y subordinados para obtener resultados óptimos. Es evidente la importancia que tiene la figura del líder para las organizaciones, pues, son los conductores para que se logre el éxito, mediante las decisiones que involucran a todos los grupos de interés. El objetivo general de la investigación es definir la estrategia de liderazgo para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Toyota de Venezuela Cumaná, estado Sucre. La metodología se orientó a una investigación de campo, de nivel descriptivo, cuya población es de siete (7) personas, quienes forman el grupo de trabajadores que integran el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, la técnica para la obtención de los resultados fue el cuestionario, el cual se elaboró con 53 preguntas, tipo cerradas y la interpretación de los resultados se realizó mediante gráficos. Se concluye que la estrategia de liderazgo propuesta es la estrategia de personal, pues se basa en promover la participación entre los trabajadores, con el objeto de democratizar la toma de decisiones, estimulando a los subordinados hacia el trabajo y lograr así, un control eficiente de los recursos, tiempos y esfuerzos dentro del departamento. Las acciones a seguir para cumplir con la estrategia, se indican de acuerdo a la misión, visión y compromiso y las condiciones económicas, demográficas y tecnológicas.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	dzerpa2@gmail.com
	e-mail	dzerpa@sucre.udo.edu.ve
Dra. Rosmary Veltri Rosal	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.215.340
	e-mail	rosmary2807@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Día Mes Año

04	05	2018
-----------	-----------	-------------

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado - Alcalá-Correa-Diaz.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: Nacional

Temporal: Temporal

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado(a) en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Marbelys Del V. Alcalá L.
Autor



Jesús A. Correa B.
Autor



Karellys Del V. Díaz R
Autor



Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor



Dra. Rosmary Veltri-Rosal
Jurado Asesor