



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

**EL LÍDER COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL ÉXITO  
ORGANIZACIONAL.**

**Autores:**

**Romina A. Geraldine Pereda B. C.I. 25.414.809**

**José Gregorio Salmerón C.I. 26.419.870**

**Annerys José Cedeño Barreto C.I. 26.293.366**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar a los Títulos de  
Licenciados en Administración.

Cumaná, marzo de 2022



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

EL LÍDER COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL ÉXITO  
ORGANIZACIONAL.

Asesor:

Prof. Luis R., Martínez

Autores:

Romina A. Geraldine Pereda B. C.I. 25.414.809

José Gregorio Salmerón C.I. 26.419.870

Annerys José Cedeño B. C.I. 26.293.366

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente

jurado calificador:

Profesor

Luis R., Martínez

Jurado Asesor

Cumaná, marzo de 2022.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> _____	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> _____	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> _____	<b>VII</b>
<b>DEDICATORIA</b> _____	<b>VIII</b>
<b>DEDICATORIA</b> _____	<b>IX</b>
<b>DEDICATORIA</b> _____	<b>X</b>
<b>RESUMEN</b> _____	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> _____	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> _____	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> _____	<b>3</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema de Investigación</b> _____	<b>3</b>
<b>1.2 Objetivos de la Investigación</b> _____	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo General. _____	19
1.2.2 Objetivos Específicos. _____	20
<b>1.3 Justificación de la Investigación</b> _____	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO II</b> _____	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> _____	<b>21</b>
<b>2.1 Antecedentes de la Investigación</b> _____	<b>21</b>
<b>2.2 Bases Teóricas</b> _____	<b>24</b>
2.2.1 Liderazgo _____	25
2.2.2 Organizaciones _____	37
2.2.3 Relación entre el líder y el éxito organizacional _____	54

2.3 Bases Legales _____	56
2.4 Definición de Términos Básicos _____	57
<i>Clima organizacional:</i> _____	57
<b>CAPÍTULO III</b> _____	60
<b>MARCO METODOLOGICO</b> _____	60
3.1 Tipo y Diseño de Investigación. _____	60
3.2 Nivel de la Investigación _____	68
3.3 Fuentes de Información _____	69
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información. _____	69
3.5 Técnicas de Clasificación y Análisis de la Información. _____	70
<b>CAPÍTULO IV</b> _____	72
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACION</b> _____	72
4.1 Evolución del líder en el tiempo. _____	72
4.2 Determinar la importancia del líder en el entorno organizacional. _____	73
4.3 Identificar al líder dentro del entorno organizacional. _____	74
4.4 Develar la relación entre el líder y sus seguidores para lograr el éxito organizacional. __	75
4.5 Aspectos que convierten al Líder como factor determinante en el éxito organizacional.	75
<b>CONCLUSIONES</b> _____	77
<b>RECOMENDACIONES</b> _____	78
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> _____	80
<b>HOJA DE METADATOS</b> _____	90

## **AGRADECIMIENTOS**

Todo infinitamente todo se lo agradezco a mis padres porque gracias a ellos soy lo que soy y sin su apoyo no hubiese podido llegar hasta aquí. A mi familia que siempre me dieron ánimos para seguir y me expresaron su orgullo por ser constante y lograr este objetivo, a ti porque desde el momento en que llegaste no me dejaste volver a caer aunque sentía que ya no podía mas y me empujaste a seguir y a no desistir , gracias por ser mi soporte.

A la Universidad de Oriente por darme la dicha de adquirir los conocimientos de esta bonita profesión de la mano de excelentes profesionales los cuales fueron parte de ese aprendizaje y que durante el camino se convirtieron en personas de aprecio. A las personas que conocí desde el inicio de este camino y durante todo el trayecto de aprendizaje y que se llegaron a convertir en parte importante de mi vida y que hoy en día son más que conocidos, los quiero con el corazón. A mis dos compañeros de la creación de estas hojas que componen este proyecto les agradezco el apoyo y que al final si pudimos lograrlo a pesar de que en algún momento creí no lograrlo pero si se pudo.

Y hoy más que nunca me agradezco a mí, por no haber permitido que las circunstancias que me pudieron afectar de alguna manera me derribaran y que logre llegar hasta el final de esta hermosa historia, estoy orgullosa de ti Romina Pereda.

**ROMINA PEREDA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de estar donde estoy, cumpliendo una más de tantas metas propuestas.

Agradecer a mi familia, por creer siempre en mí y por impulsarme a estudiar y seguir adelante, porque a pesar de que no ha sido fácil, siempre me han alentado a continuar.

A mi padre que desde el cielo me guía, y que fue inspiración para mí al optar por esta carrera, a mi madre por siempre estar allí y apoyarme en todo. Gracias papá y mamá por todo el amor que me han dado, por educarme y enseñarme valores, sin ustedes esto no hubiera sido posible.

A mi abuela Consuelo, que siempre me tiene presente en sus oraciones, a mi abuela Finalba (QEPD) por todo el amor que me dio, este logro también es tuyo. A mis tíos Juan Carlos, Milena, Alicia, Leticia y mis primas por siempre creer en mí, a mis hermanos, demás familiares y amigos que siempre me han apoyado y esperaban verme alcanzando este logro.

A la Universidad de Oriente, por darme la oportunidad de estudiar en la casa más alta, y por las enseñanzas que me dejaron sus profesores.

A mi persona, por no rendirme nunca y seguir adelante, por cada hora de estudio y dedicación, por mi constancia y perseverancia hacia este logro.

**ANNERYS JOSÉ CEDEÑO BARRETO.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo va en agradecimiento a Dios por sus infinitas bendiciones, por siempre estar conmigo y ayudarme a ser una persona de fe y lograr ver posible el logro de mis metas exitosamente.

A mi madre, por ser mi principal ejemplo de vida y de lucha constante y sobre todo por hacer de mí una mejor persona para mis seres queridos y el mundo que me rodea y por siempre enseñarme que el trabajo y el esfuerzo genera satisfacción y bienestar no solo personal sino también para esas personas que nos acompañan a lo largo de nuestras etapas de vida.

A mi familia en general, por demostrarme que en la unión esta la fuerza y que una familia unida siempre será la mayor bendición que podamos tener. Siempre contarán conmigo y este logro es de todos ustedes.

A mis profesores, por su esmero en darnos una formación de primera e indiscutiblemente el trabajo titánico que hacen hoy en día por seguir formando el futuro de Venezuela que tanto nos necesita.

A todos mis compañeros de la universidad, por realizar estos grandes esfuerzos juntos y siempre buscarle el lado positivo a las situaciones que nos acompañaron en distintos momentos y hacer de esta etapa un bonito recuerdo para nuestras vidas.

**JOSE GREGORIO SALMERÓN.**

## **DEDICATORIA**

Dedico estas páginas, el cual contienen de manera resumida lo aprendido durante todo este tiempo a mi querida UDO, quien fue mi casa para adquirir el conocimiento que se plasma en este trabajo de investigación. También a mis padres, amigos, a mis abuelitos en el cielo los cuales fueron mis ángeles protectores, a ti mi compañero durante todo este tiempo y por supuesto, a Dios el cual siempre le pedí que no me abandonara en el camino y que siempre me diera la sabiduría que necesitaba, y por supuesto a mí, ya que por llegar hasta aquí todo esto fue posible.

En resumen, a todos los que aportaron algo de alguna u otra manera para que yo llegara hasta aquí, esto es para ustedes.

**ROMINA PEREDA**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este logro a Dios y agradecer primeramente a él, por darme la dicha de estar viva, con fuerza y salud para llegar a donde estoy ahora. Agradecerle por darme la vida y una familia maravillosa.

**DIOS**

A mis padres, por formar parte importante de mi vida, por enseñarme el significado de las cosas, inculcarme valores y formarme como la persona que soy ahora, sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible. Gracias por todos sus sacrificios y esfuerzos para conmigo desde pequeña.

**MAMÁ Y PAPÁ**

Quiero también dedicar este trabajo, aquellos familiares que siempre han creído en mí, a mis abuelitas, a mi tía Milena que desde la distancia siempre ha estado alentándome para que cumpla mis metas, mis tíos, mis hermanos y demás familiares.

**FAMILIA**

Por otro lado, no podía dejar pasar la ocasión para agradecerle y compartir este logro con mis amigas Francelis y Yolanni, quienes me han acompañado desde los primeros semestres y compartido conmigo momentos especiales dentro y fuera de la universidad.

**AMIGOS**

Por último pero no menos importante, gracias a la Universidad de Oriente, por permitirme ser parte de tan grande institución, por la formación académica que recibí a lo largo de cada semestre y los conocimientos que obtuve durante la carrera.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

**ANNERYS JOSÉ CEDEÑO BARRETO.**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis en primer lugar, a Dios por darme sus bendiciones, fortalezas, paciencia y sabiduría desde siempre para lograr culminar esta carrera y más en esos momentos de debilidad donde siempre estuvo posicionado delante de cualquier decisión o paso que decidiera realizar.

A mi bella madre Aura Esther, por estar desde el día uno, apoyándome y asistiéndome en todo, sin ella esto jamás hubiese sido posible ya que fue mi principal motivación para lograr culminar esta etapa de estudiante.

A mi linda abuela Aura Rosa, por sus sabios consejos y estar detrás de mi desde que tengo memoria, por su buena crianza y valores inculcados que no cambiaría nunca en la vida y le estaré eternamente agradecido.

A todas mis tías en especial a Carmen Victoria, por siempre estar a disposición en muchos momentos de mi carrera.

A todos mis hermanos y con mucho cariño a mi hermano Armando Melo, por esas largas horas de conversaciones e infinitas amanecidas donde me trasmitía sus conocimientos, donde gestionamos distintos planes juntos y por sus sabios consejos los cuales he atesorado cada uno de ellos y a través del tiempo los sigo valorando aún más.

**JOSE GREGORIO SALMERÓN.**



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

**EL LÍDER COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL ÉXITO  
ORGANIZACIONAL.**

**Autores: Romina A. G. Pereda B.  
José Gregorio Salmerón  
Annerys José Cedeño B.  
Tutor: Prof. Luis R., Martínez**

**RESUMEN**

La figura del líder ha estado presente desde siempre y en cualquier entorno, ya sea natural, humano, etc. El ser humano posee algo que lo identifica, como aquel capaz de poder llegar a demostrar tener cierta autoridad o buen manejo o dominio sobre algo o sobre un grupo de personas, teniendo la capacidad de atraerlos hacia él y satisfacer la necesidad de importancia, ya sea a nivel personal o laboral y así lograr el propósito de sus objetivos. La presente investigación tuvo como objetivo general: descubrir los aspectos que convierten al líder como factor determinante en el éxito organizacional, donde se empleó una investigación de tipo documental permitiendo recopilar datos de diversas fuentes de información, a través de internet en sus diferentes plataformas y páginas, como blogs, revistas electrónicas, bases de datos, entre otros; y consultas bibliográficas de libros, tesis, revistas en sus presentaciones electrónicas o físicas. Lo anteriormente planteado propone seguir profundizando más en los estudios del Liderazgo con el fin de seguir en la constante búsqueda del líder nuevo y sobre todo la capacitación y desarrollo de muchos líderes con el fin de crear mejoras reales en las organizaciones y a la sociedad en general.

**Palabras Claves:** Líder, éxito organizacional, líder transformacional, líder transaccional.

## INTRODUCCIÓN

La figura del líder ha estado presente desde siempre y en cualquier entorno, ya sea natural, humano, etc. El ser humano posee algo que lo identifica como aquel capaz de poder llegar a demostrar tener cierta autoridad o buen manejo o dominio sobre algo o sobre un grupo de personas, teniendo la capacidad de atraerlos hacia él y satisfacer la necesidad de importancia ya sea a nivel personal, laboral y así lograr el propósito de sus objetivos.

Cuando se habla de liderazgo se hace referencia a aquella persona capaz de influenciar a un grupo de personas a su mando para llevar a cabo un cometido. En lo que respecta al líder en el entorno organizacional, se puede mencionar, que esta figura busca llevar a la organización al logro de los objetivos utilizando diferentes recursos que le sirvan de apoyo junto a un grupo de personas a su cargo dentro y fuera de la entidad.

Desde que el líder, se ha visto en la necesidad de evolucionar debido a las diferentes circunstancias que se le han presentado, éste ha tenido que diversificar su rol de líder para poder lograr su propósito como figura. Tomando en cuenta la importancia de ésta figura dentro del entorno donde se encuentra, y donde es pieza clave para lograr el éxito y dándole pie a las diferentes teorías o enfoque desarrollados sobre el líder donde se determinan las actitudes y cualidades que debe y no debe poseer un buen líder.

Es por esto que, en la presente investigación se busca describir los aspectos que convierten al líder como factor determinante en el éxito organizacional, utilizándose una metodología netamente documental, permitiendo recopilar y analizar información necesaria y adecuada para el desarrollo del mismo a través de diversas fuentes de investigación; por lo que se divide en cuatro (4) capítulos de la siguiente manera:

El Capítulo I: contiene el planteamiento del problema, el cual contiene el desglose del problema de investigación, el objetivo general y los específicos y la justificación, el Capítulo II: marco teórico, que contiene los antecedentes sobre la investigación, las bases legales y las teóricas y la especificación de términos básicos. Un Capítulo III: que contiene el marco metodológico, el cual contempló el tipo y diseño de la investigación, las fuentes de investigación utilizadas y las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos y las de clasificación y análisis de la información, y por último un Capítulo IV: Análisis e Interpretación de la Información; y por último, se presentaron las conclusiones y recomendaciones; anexando las diferentes Referencias de los materiales consultados.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación son todas esas preguntas que surgen sobre un determinado tema que se desconoce; para esto es necesario realizar un extenso proceso investigativo, el cual va a permitir obtener las posibles soluciones a dicho problema planteado para poder ser resuelto. En tal sentido, “Un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo” (Arias, 2012: 41).

Por consiguiente, en este capítulo se encuentran el planteamiento del problema de investigación, los objetivos tanto general como específicos y la justificación.

### 1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Se puede definir el liderazgo, como la capacidad que tiene un individuo para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos. Ello, involucrando a personas y grupos (Morales 2021). Sin embargo, esta capacidad no es la misma en la Edad Media que en la Edad Contemporánea. Mientras que en la primera se dominaba a los esclavos mediante la fuerza, en la segunda son los valores y la inspiración los que motivan a muchos individuos a cumplir órdenes y seguir al líder.

Cuando el ser humano abandona la caza y la recolección y comienza a establecerse en sociedad, estas sociedades que se van conformando presentan una estructura jerárquica y estamental. Esto quiere decir que, entre los individuos, existen algunos que presentan esa capacidad para influir en la vida de las personas, mientras que otros deben limitarse a cumplir con lo que dicten los primeros. En este sentido, dictando órdenes y leyes que, por su condición de gobernante y líder, deben respetarse. También ocurría lo mismo con los líderes sociales, la propia

ciudadanía pudiendo ser ejemplo, las propias religiones también presentaba líderes sociales que inspiraban o sometían a sus adeptos mediante su discurso y sus decisiones. Estos líderes sociales, como los gobernantes, también han visto cómo esa forma de liderar y la capacidad de hacerlo han evolucionado a lo largo de la historia.

No se puede decir, que era la misma forma de liderar la de Adolf Hitler que la de Barack Obama. Tampoco es comparable la forma de liderar de Napoleón Bonaparte con la de Emmanuel Macrón, por ejemplo. Las formas de liderar, como todo, han evolucionado a lo largo de la historia. Desde dictadores en la Edad Antigua hasta presidentes en la Edad Contemporánea, todos han liderado y todos lo han hecho de una forma muy distinta. Algo que, en cierto modo, puede permitir llevar a definir el liderazgo a través de la historia. Morales (2021)

El líder es aquella persona que se encarga de liderar a un grupo de personas a su mando y a una organización para que ambas partes cumplan con los objetivos establecidos para cada uno y así lograr el éxito necesario, tomando como referencia la definición de líder y de liderazgo, muchos son los expertos que se han opuesto a calificar el liderazgo en la antigüedad como auténtico liderazgo. Dado que se sometía a la ciudadanía y las tareas se llevaban a cabo por imposición, el líder no influía en la persona, sino que dominaba su vida de forma directa. Además, el propio castigo, que en ocasiones era la muerte, condicionaba esa influencia en gran medida, pues, de no llevar a cabo la tarea, su vida estaba en peligro, junto a sus libertades.

Para Morales (2021) desde el inicio de los tiempos, el liderazgo predominante era el liderazgo transaccional. Esta forma de liderazgo era la ejercida por los distintos gobernantes que han ido apareciendo a lo largo de la historia. Este es un liderazgo basado, principalmente, en el premio y el castigo para lograr el compromiso de la ciudadanía.

De esta forma, los líderes que practicaban este tipo de liderazgo, hasta el siglo XX en casi todo el planeta, ordenaban a la ciudadanía y le inspiraban, pero con la salvedad de que recurrían al miedo que suscitaba un castigo severo para ganar autoridad. Este mismo liderazgo, conviene

resaltarse, era el que ejercían los líderes sociales. Aunque ellos no hicieran uso de la fuerza, exponían esto castigos, pero de otra manera. En la religión, por ejemplo, el premio era «ir al cielo», por lo que, de no ser creyente el ciudadano, se le condenaba con «ir al infierno». Este tipo de liderazgo era muy autoritario, muy orientado a la tarea y no tanto a las personas. Propio de reyes, señores feudales, entre otros.

El liderazgo transformacional, para hacer una idea, es aquel en el que el líder trata de inculcar los valores, así como la misión y la visión que estos poseen a los seguidores. De esta forma, mediante la inspiración, el empoderamiento y el acompañamiento, el líder trata de inspirar a sus seguidores, a los que condiciona en cuanto sea su capacidad de persuadir y de motivarlos. (Morales, 2021)

Lo mismo ocurre con los líderes sociales. Estos hoy cuentan con seguidores por su capacidad de influir en ellos. Pero no por el miedo a ser castigados, o por otros aspectos más relacionados con el liderazgo transaccional. Este tipo de liderazgo es más democrático, participativo y enfocado en las personas. Un liderazgo propio de un CEO de una empresa, o el liderazgo demostrado por un presidente de un Estado democrático.

También para Estrada (2007) lo que a continuación plantea, relata la evolución del liderazgo con respecto al pasar de las épocas: la evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial. Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además su impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros; permitieron inicialmente que los inventores no fueran tenidos en cuenta y en muchos casos tachados como “locos”, sin embargo, cuando se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelo a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombre y mujeres; adultos, niños y ancianos.

Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

En Egipto, la construcción de la pirámide de Keops que finalizó en el siglo XXV a.C., se llevó a cabo con trabajadores altamente calificados, comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría, estereotomía (arte de cortar la piedra), astronomía, entre otros. En el siglo XX a.C., Ptah-hopet escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas, rezaba así: “si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”.

En el siglo XX a.C, Babilonia estableció un conjunto de regulaciones en el Código Acadiano de Eshnunna donde se establecen responsabilidades para los ciudadanos con relación a los posibles crímenes. Luego en el reinado de Hammurabi, siglos XX al XVII a.C., las ciudades del valle de los ríos Tigris y Eufrates fueron obligadas a unirse con el propósito de mantener la paz y elaborar el Código de Hammurabi texto legislativo, cuyos preceptos legales representan el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y los procesos.

En el siglo XII a.C. el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jetró: para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes – jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez –, e impartieran justicia, conforme al nivel de competencia delegada. En el siglo VII a.C. Nabucodonosor II llevó a Babilonia a otra época brillante, es famoso por su liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén, además de su visión futurista para la construcción de los Jardines colgantes.

También en la China, a finales del siglo XI a.C. se escribió la constitución de Chow, un catálogo que incluía a los servidores civiles del Emperador, desde el primer ministro hasta el servicio doméstico, donde se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación que debía llevar a cabo. Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Posteriormente a mediados del siglo V a.C., Mencius o Mo-ti sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa – sistemas estándares –, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno.

Luego SunTzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección. Al finalizar el siglo II a.C. el ministro Kung-SunHung estableció el sistema de exámenes para la selección científica de los trabajadores para ocupar las vacantes administrativas.

Los griegos, que surgieron como cultura dominante un poco más tarde que los chinos, babilonios y egipcios, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores en la ideología moderna. En Grecia se discutieron y analizaron los

conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.

Entre los pensadores que influyeron están: Sócrates quien generó el enunciado de la universalidad de la administración que facilitaba la visión holística de las organizaciones. Platón quien en La República, expuso su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos y formuló un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que les prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud; también, enunció el principio de la especialización, ya que estableció leyes que impedían a un hombre trabajar la madera y el hierro al mismo tiempo. Aristóteles escribió el libro La Política, en la que distinguió los conceptos de Estado y gobierno (autoridad) y planteó la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, división que se conserva hasta nuestros días en muchos Estados.

Al finalizar el siglo III a.C. en Roma Catón usó la descripción de funciones para definir el papel de cada individuo en el Imperio, al cambiar de siglo, Varrón demostró su preocupación por establecer un proceso de selección de mano de obra agrícola teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y aptitudes.

Es así como en el siglo III a.C., cuando Diocleciano fue nombrado emperador de Roma, utilizó descripciones de funciones para generar la organización del imperio ya que deseaban la conquista de nuevos territorios y pueblos. Entonces estableció un sistema de organización que hacía hincapié en la delegación sucesiva de autoridad civil, no militar, ya que el tamaño del Imperio impedía su administración en forma centralizada.

También, la organización militar ofrece a la administración una estructura lineal con el

principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior – fundamental para la función de dirección –, es el núcleo central donde la escala de niveles de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad. En el siglo V a.C., Ciro líder militar y gobernante griego, quien tenía claro que la asignación de tareas se debía manejar de acuerdo a la especificidad de cada hombre para poder manejar la unidad de dirección, mando y orden, dando importancia al trabajo en equipo, coordinación y unidad de propósito para el manejo del gobierno.

La primera señal del uso del sistema staff apareció, en el siglo IV a.C., durante el reinado de Alejandro el Grande, rey de Macedonia, región del norte de Grecia. Los métodos militares de Alejandro, la organización y el liderazgo de sus hombres, influyeron en las ideas de Aníbal (siglo I a.C.), César (siglo I) y Napoleón (siglo XVIII). En la época de César, el enfoque militar podía diferenciar las funciones operativas y las de inteligencia. El general Napoleón, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar todo el campo de batalla.

En el siglo XVII apareció con el Distrito de Brandenburgo, el cuartel general precursor del ejército prusiano. La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado general tuvo su origen en el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II el Grande, quien, deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Con la ayuda del general Scharnhorst fue creado un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar.

A comienzos del siglo XIX, Carl Von Clausewitz, general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, sugiriendo cómo liderar los ejércitos en periodos de guerra. Clausewitz consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él, toda institución requiere una planeación cuidadosa en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla.

Posteriormente, en el transcurso de los siglos, la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La Iglesia cuenta con un orden jerárquico tan simple y eficiente, que su enorme estructura mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora, según esta, le fue delegada por una autoridad divina superior.

De la organización de la Iglesia se obtiene un principio administrativo muy importante y que ha demostrado en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común están dispuestos a unir esfuerzos individuales en uno colectivo. El "dominio de una idea" ya sea dogmática, de servicio social o de coordinación de acciones, no puede ser sustituido por la estructura administrativa o por ningún principio científico.

En el siglo XIV, Venecia era una ciudad-estado floreciente, con su economía basada en la flota mercante privada. A mediados del siglo, la ciudad abrió su arsenal o astillero con tres propósitos: fabricar y armar galeras de guerra, armas y equipamiento; almacenar materiales y bagaje y reparar o reequipar navíos, sin embargo al correr el tiempo creció tanto que en el siglo XVI Venecia era la mayor instalación industrial del mundo, empleaba alrededor de 2000 personas y cubría aproximadamente 243.000 km<sup>2</sup> de tierra y agua. Con el afán de reducir los costos y aumentar la eficiencia, los venecianos que dirigían el Arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras, organizadoras y de dirección de personal.

Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano (siglo V). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio.

El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad. En donde los súbditos dependían poco del rey y sólo los controlaba por el juramento de lealtad, por lo que en muchos

casos esta obligación descansaba más bien en el honor personal que en el reciproco interés, por lo que las personas situadas en la base de la pirámide feudal dependían de su señor inmediato pero esta dependencia no se daba en gradaciones hasta la cima.

A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura de bienes, producto del crecimiento de las ciudades y la creciente demanda de bienes que los castillos agrícolas no podían abastecer. A medida que los negocios crecían, algunos artesanos empezaron a contratar ayudantes, desarrollando el sistema de oficios, una organización estructurada donde en la parte superior, se encontraba el maestro de oficios – plenamente capacitados y propietarios de la(s) tienda(s) –, en una escala menor los jornaleros – plenamente capacitados y empleados de otros – y por último los aprendices – se ejercitaban para ser jornaleros –.

A fines del siglo XV, se presentó el declive de las guildas, lo cual generó el sistema de industria casera de mayor tamaño que el artesanado y con mayor cobertura. Éste se caracterizó por la entrega de materia prima en la casa del trabajador, donde con los miembros de su familia transformaban la materia prima en productos intermedios o finales.

Fue así, como en el siglo XVII el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes, que deseaban una producción centralizada en predios especializados, donde todos los recursos pudieran ser controlados a diferencia de los anteriores ubicados en muchas casas.

De la mano de la consolidación de la relación maestro aprendiz, se fue dando en Europa Occidental en el siglo XVI un cambio en el manejo de la espiritualidad de los individuos por parte de un grupo de teólogos y clérigos, entre ellos Martín Lutero quien con visión de futuro inauguró la doctrina teológica y cultural denominada luteranismo e influyó en las demás tradiciones protestantes, es decir, en el conjunto de iglesias cristianas y doctrinas que se

identifican con la teología desarrollada por el protestantismo.

En la actualidad se dice que las condiciones materiales y la ética protestante ocasionaron la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo también constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales.

La revolución industrial se inicia en Inglaterra en el siglo XVIII, sin embargo, se extiende rápidamente por todo el mundo civilizado. Este periodo se puede dividir en tres etapas: la primera entre finales del siglo XVIII y mediados del siglo XIX, en Inglaterra, extendiéndose por Europa occidental, Estados Unidos y Japón, donde se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la máquina a vapor controlada– funcionaba con carbón –, que influyó en el transporte y la fabricación, entre otros. Otras máquinas relacionadas, Corporación de comerciantes, forma habitual de asociación durante la Edad Media. Con el mundo textil son la lanzadera volante o el telar mecánico. Se usan materias primas como carbón, petróleo, madera y algodón. Los protagonistas de esta etapa son la burguesía y los obreros, los primeros eran ricos y con un elevado estatus social, los segundos trabajaban 14 horas al día, durante toda la semana, llegando incluso a manejar peligrosas máquinas y trabajando en situaciones deplorables.

La segunda etapa, entre el siglo XIX y XX, en Alemania, Estados Unidos y Japón, donde se buscaba la automatización descubriendo grandes inventos con el fin de mejorar la producción, como: la dínamo, el motor de explosión, el cinematógrafo y el teléfono – funcionaban con electricidad y petróleo –. En esta segunda etapa, las materias primas utilizadas son las mismas que en la primera revolución. En esta etapa aparecen materias primas derivadas del petróleo y otras que no provienen de la naturaleza, aparecen las materias primas químicas, como el plástico y otros tipos de tejidos que se van a usar en la industria textil. La madera deja de usarse y la utilización de minerales aumenta. Los protagonistas son la alta burguesía y los terratenientes, que eran los que disponían del dinero necesario que les daba un papel privilegiado en esta sociedad. Otros protagonistas son la clase media y la pequeña burguesía, que regentaban pequeños negocios, y la clase popular que mejoró la situación de la etapa anterior.

La tercera etapa, entre el siglo XX y XXI, la industrialización se da en todos los continentes, a excepción de los países subdesarrollados, donde se busca la automatización y la robotización – funcionaba con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica - , la maquinaria de hoy en día es cada vez más precisa y requiere la más alta tecnología, para una buena mecanización, las industrias requieren un gran capital, ya que se invierte más en maquinaria, que en mano de obra. Las materias primas utilizadas en esta etapa siguen siendo las mismas que las anteriores, pero hay una importante investigación para conseguir el abaratamiento de las mismas, y que estas sean más ligeras y resistentes. Algunos ejemplos son: la fibra óptica, la fibra de vidrio, nuevas cerámicas, aluminio, acero, cobre, mercurio, entre otros. Los protagonistas son las personas que tienen alguna especialización y que renuevan los conocimientos de su profesión.

De acuerdo a lo anteriormente planteado por Estrada (2007) y Morales (2021), el liderazgo ha existido desde siempre, desde que el hombre es hombre y se han hecho presentes en los diferentes grupos sociales que han surgido en el tiempo. De alguna u otra manera siempre ha existido un líder o una persona con las cualidades de uno, ya sea imponiendo reglas, leyes o creando intriga hacia las personas a su mando volviéndose un tipo de líder transaccional, el cual es basado en recompensas o castigos por los líderes, gobernantes, la iglesia, el cual para ese entonces eran las máximas autoridades para las personas o seguidores a su cargo. El liderazgo transaccional es un método muy ortodoxo utilizado desde los inicios del mundo como sociedad para tener a las personas oprimidas donde solo se beneficia la jerarquía o autoridad.

Con el pasar de los tiempo, épocas, etc.; el líder fue evolucionando, las modalidades de cómo dirigir o liderar a un grupo de personas, pueblos, entre otros; ya no eran imponentes, ahora era un liderazgo transformacional, éstos se fueron compenetrando más con la sociedad, escuchando y yendo de la mano con sus seguidores haciendo lo que era mejor para ambas partes y así poder inspirar a las personas a su cargos y haciéndolos sentir seguros. Aunque todavía existen ejemplos claros de liderazgo transaccional en el planeta, la nueva tendencia transformacional, como consecuencia de la desaparición de algunos grupos sociales que

presentaban factores económicos, legales, entre otros, ha cambiado íntegramente la forma en la que estas personas lideran.

El poder y el liderazgo están relacionados porque ambos implican un proceso de influencia. En las organizaciones se puede distinguir el poder de posición (donde la autoridad es Asignado por rango) y el poder personal (donde la autoridad es asignada por seguidores). El verdadero liderazgo tiende a confiar en un poder que surge de las relaciones y el deseo de los seguidores de ser "liderados". Capa, Benítez, Capa (2018)

La realidad actual en la gestión empresarial evidencia que el papel del liderazgo adquiere mayor relevancia en el logro de metas individuales y organizacionales, lo cual exige abandonar paradigmas tradicionales para acercarse a un pensamiento y actitud innovadora acorde a las nuevas exigencias del mercado; se acrecienta cada día su rol como visionario, entrenador, guía y colaborador que ayuda a sus seguidores a sentir orgullo y satisfacción por su trabajo, inspirándolos hacia altos niveles de logro. Capa, Benítez, Capa (2018)

Las investigaciones sobre el tema refieren una amplia gama de cualidades que debe reunir el líder; lealtad a la organización, capacidad para crear y liderar el cambio, formador de equipos de trabajo, honestidad, compromiso e integridad, innovación y creatividad, motivación para aprender, flexibilidad, habilidades de comunicación, Inteligencia emocional. Capa, Benítez, Capa (2018)

Sobre este particular, Capa, Benítez, Capa (2018), alega que es muy difícil alcanzar grandes resultados en las organizaciones, si el liderazgo no tiene la capacidad para compartir la imagen del futuro que se procura crear. El buen liderazgo debe ser un factor clave muy importante mundialmente, pues este se considera una fuente para invertir en muchos países, ya que es una pieza primordial en la gestión de calidad y el desarrollo organizacional. A pesar que hoy en día y desde siempre han existido dentro de las organizaciones dos tipos de poderes, el líder inteligente, innovador, creativo, trabajador en equipo, etc. busca resolver y mejorar

problemas a través de estrategias que permitan alcanzar metas y objetivos ya que esas acciones suelen ser piezas claves para los cambios positivos, el líder que no posea las características básicas para poder ejercer la acción es muy difícil que lleve a la organización al éxito, pues éste siempre debe ir de la mano con su equipo.

Para la Revista Venezolana de Gerencia (2018), argumenta que el contexto organizativo en el que operan las empresas a raíz del entorno dinámico y creciente grado de incertidumbre, ha originado la necesidad en los líderes organizacionales de promover un pensamiento global que rompa paradigmas y genere sinergias efectivas entre éstos y sus seguidores con el fin de lograr una participación conjunta y armoniosa para el desarrollo favorable de la organización, así como su estabilidad y sobrevivencia.

Ejercer un liderazgo efectivo no es tarea fácil para quien asume esta responsabilidad, sean estos hombres o mujeres, pues requiere un gran esfuerzo para enfrentar factores externos e internos que dificulten su gestión. En el caso de las empresas del sector manufacturero por ejemplo, generar relaciones estrechas y continuadas entre líderes y subordinados se vuelve complejo debido a la naturaleza de sus actividades, puesto que la mayoría de las funciones suelen ser repetitivas y delimitadas por los tiempos en las líneas de producción lo cual limita el contacto y comunicación entre los compañeros de trabajo y con los líderes directivos.

Aunado a ello, el desconocimiento de un estilo de liderazgo efectivo para generar en el personal un sentido de pertenencia y confianza dificulta aún más la situación Esguerra y Contreras (2016), ya que no ejercer una correcta postura de liderazgo que posibilite el aprendizaje conjunto y cumplimiento de objetivos limita la optimización de las capacidades de los trabajadores y con ello, el desarrollo de la organización. Cabrera (2014)

Para Loaiza y Pírela (2015:159) en la actualidad, los retos organizacionales están resultando cada vez más interesantes pero también más complejos, puesto que, temas como tecnología, globalización, redes sociales, revolución ecológica, crisis de valores, entre otros, nos

convierte en actores de una sociedad donde se aspira productividad, calidad de vida, calidad emocional y desarrollo integral.

De acuerdo con lo planteado por Revista Venezolana de Gerencia (2018), Loaiza y Pírela. (2015:159) y otros autores mencionados, debido a los problemas políticos, económicos, de salud, sociales que siempre han existido afectando a las grandes, medianas y pequeñas organizaciones existentes a nivel mundial, ahora se le suma una pandemia el cual está presente a nivel mundial, provocando la inestabilidad en los sectores productivos presente en el mundo. La actuación del líder para poder sacar adelante a el organismo que depende de éste deberá ser inteligente, pues deberán autoevaluarse y aplicar cual es el tipo de liderazgo (transaccional, transformacional, autocrático, laissez-faire, democrático o participativo, transformacional) que se requiere o mejorar el que ya se trabaja para poder afrontar los problemas que se le presentaran a futuro, pues a causa de este nuevo problema que azota al mundo, también los problemas políticos, económicos, sociales irán incrementando.

Es por esto que los lideres deberán buscar la ayuda de las personas a su cargo y aplicar nuevos conocimientos y estrategias con la ayuda de herramientas el cual le permitirán crear nuevas ideas adaptadas a los nuevos mecanismos de vida debido a los escenarios presentes y futuros para poder así recuperarse, volver a tomar el hilo y lograr el éxito organizacional.

En la actualidad, es un reto gerencial manejar un negocio en el país, puesto que existe un ambiente tan inestable en el ámbito económico. En Venezuela esto genera incertidumbre a la hora de manejar las organizaciones, generalmente las empresas tienen que superar a diario retos de supervivencia para mantenerse abiertas. Esto impone a las empresas la necesidad de desarrollar maneras de adaptarse, sobrevivir y aprovechar las oportunidades. La gerencia y el liderazgo venezolano deben adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios, no pueden quedarse ancladas en el pasado aplicando viejas teorías, herramientas y modelos que atentan contra la supervivencia del negocio. Ribero (2017)

Según estudios realizados a gerentes de empresas entre los años 1999 y 2006 por Márquez y Avellán (IESA); los gerentes venezolanos tienden a enfatizar la perspectiva estructural, ésta es reconocida como la orientación al liderazgo de pensamiento lógico y analítico para resolver problemas. Las preferencias y habilidades de este tipo de gerentes pueden ocasionar que en algunos casos sus soluciones para los diversos problemas organizacionales no generen en impacto de las decisiones en el personal. Ribero (2017)

Una organización inteligente sabe entonces encontrar el conocimiento que necesita en el momento oportuno y aplicarlo de manera efectiva. La organización que sabe conseguir, administrar y desarrollar conocimiento nuevo, es una organización capaz de conseguir estabilidad y buenos resultados en un mercado tan fluctuante como el que se manifiesta en estos tiempos. La gestión del conocimiento impulsa las competencias de aprendizaje que cada compañía tiene y que asistidas con buenas prácticas ayuda a lograr los objetivos de la compañía. Morales (2016:9)

De acuerdo con lo planteado por Ribero (2017) y Morales (2016:9), para Venezuela no es un secreto que debido a la situación que vive el país desde hace años y el cual se ha agudizado por otros factores externos que se presentan en el país actualmente como una nueva pandemia el cual ha afectado a nivel mundial, y por lo cual el país ha tenido que buscar como sostenerse y poder mantener la economía y llevar a flote las fuentes de empleo que ya posee para que estas no decaigan, uno de los factores por la cual los líderes de las organizaciones gubernamentales, las empresas privadas, el gobierno, las escuelas y todo lo que puede conformar el sistema económico y social venezolano han tenido que buscar la manera de seguir manteniendo el buen funcionamiento de los elementos antes mencionados como organización y que puedan seguir cumpliendo con sus objetivos, por lo que deben actuar de manera inteligente y tratar de integrar nuevas modalidades , así como de buscar de la ayuda de nuevos líderes o implementar nuevos estilos de liderazgo diferentes al que ya implementan para poder seguir surgiendo, también aplicar estrategias de reconocimiento interno y externo sobre las organizaciones.

El liderazgo empresarial conlleva respeto y aprecio mutuo entre todos los integrantes del equipo de trabajo, pero para ser un buen líder es necesario reunir una serie de habilidades y

tener una clara visión del rumbo de la empresa. Las características de un líder, los rasgos que definen a los que mejor saben motivar y guiar, los tipos de líderes que existen o las principales aptitudes de un líder de calidad. Universal (2020)

El presente trabajo de grado atiende a la necesidad de mostrar como en el pasar del tiempo la figura del líder ha cambiado y evolucionado sobre las diferentes formas de llevar el control sobre una empresa, organización, etc. y así poder llevar a estas al logro de sus objetivos y al éxito organizacional. Por eso nace la necesidad de plantearse la siguiente interrogante: ¿Cómo describir los aspectos que convierten al líder como factor determinante en el éxito organizacional?

Así surgen algunas interrogantes en base a lo anteriormente planteado:

¿Cómo ha evolucionado la figura del líder en el tiempo?

¿Cómo reconocer al líder dentro del entorno organizacional?

¿Cuál es la importancia de la figura de un líder en el entorno organizacional?

¿Cómo debe ser la relación entre el líder y sus seguidores para lograr el éxito de la Organización?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

Para Rodríguez (2020:80-81), los objetivos de la investigación son de dos tipos: generales y específicos. En el caso de los primeros se trata de la meta a cumplir en el estudio, es decir, que se pretende lograr con la investigación. En el caso de los objetivos específicos, son las etapas por las cuales se debe pasar hasta alcanzar el objetivo general.

Lo primero que se debe tener presente, en la redacción de los objetivos, son los límites de la investigación. En un estudio bien delimitado se sabrá hasta donde llegar y cuáles son las etapas con sus pasos bien definidos. Esta organización de la investigación, permite ajustar al tema y no

desviarse. Así mismo, los objetivos específicos tienen como función declarar que se va hacer y cómo se va a realizar cada etapa del estudio.

Los objetivos deben plantearse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación. Deben ser susceptibles de alcanzarse, porque en ellos se va marcando el avance de la investigación, por eso es recomendable organizarlos de manera congruente, ya que el primero será la base para realizar el segundo y así sucesivamente.

Según Arias (2012:47) Objetivo es sinónimo de meta, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso, se hacen referencias a metas en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que el investigador pretende obtener.

Objetivo de investigación, es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado.

Los objetivos de investigación, pueden ser generales o específicos: un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Éste se puede descomponer, al menos, en dos objetivos específicos. Mientras que, estos últimos, indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste.

### 1.2.1 Objetivo General.

Describir los aspectos que convierten al Líder como factor determinante en el éxito organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos.

- Conocer la evolución del líder en el tiempo.
- Determinar la importancia del líder en el entorno organizacional.
- Identificar al líder dentro del entorno organizacional.
- Develar la relación entre el líder y sus seguidores, para lograr el éxito organizacional.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Saber que una organización cuenta con un buen líder es fundamental, pues este tiene la ardua tarea de encaminarla al buen funcionamiento y a que pueda cumplir los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

La presente investigación, permitirá mostrar como el líder deberá poder sobrellevar diferentes escenarios e inconvenientes que se le puedan presentar tanto a él, como a la organización, valiéndose del mejor uso o aprovechamiento de los recursos tanto intelectuales, humanos como equipo donde pueda contar con el apoyo de éstos aprovechando la capacidad de respuesta ágil, así como de los tecnológicos, materiales, monetarios, externos e internos dentro de la entidad para poder superar cualquier inconveniente y darle a ésta el éxito que necesita, mostrando que es una pieza clave e indispensable en el éxito organizacional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico, es conocido también como marco de referencia, “... es la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven como fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados” Barahona (2014). Es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluyen las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos. Méndez (1998).

El marco teórico, es la etapa donde se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación, es decir, el momento en que se establece cómo y qué datos se recogerán, de qué manera se analizarán y aproximadamente cuánto tiempo se demorará. Simultáneamente, los análisis recogidos para el marco teórico proporcionarán un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la información. Es a partir, de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos. En ese sentido, este trabajo está constituido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada, y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones (Arias, 2012:107). Es así como, en este apartado, se enuncian los estudios previos a esta investigación y que guardan relación con la misma.

Gallegos Calderón y Miranda Bringas (2019) presentan un trabajo de investigación titulado: la influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional, cuyo objetivo

general se basa en determinar el porcentaje de varianza de la satisfacción Organizacional que es explicado por su correlación con los estilos de liderazgo. Esta investigación, se llevó a cabo mediante un estudio cuantitativo, de corte regresional y de toma de datos transversal.

Los autores concluyeron que los estilos de liderazgo predicen significativamente a las dimensiones de la satisfacción laboral. En este sentido, se evidencia el aporte de esta investigación con respecto al presente trabajo: el cual radica en conocer la manera en la que los estilos de liderazgo pueden influir sobre la satisfacción laboral de los ciudadanos, y así obtener beneficios organizacionales, permitiendo una mejor dirección del personal a cargo, e implementando mejoras en la organización de las funciones.

Esquivel, Abreu, Vargas y Mursulí (2018) en su trabajo llamado: Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. Presentan como objetivo general conocer la forma de liderazgo transformacional en las universidades, lo cual implica desmarcarse de formas tradicionales de conducirse, acogiendo nuevas estrategias para inspirar a las personas, transmitiendo optimismo y favoreciendo un ambiente propicio para garantizar cambios en la gente y por ende en las casas de altos estudios, lo que implicaría la adquisición de habilidades vinculadas a esta modalidad de liderazgo, que en la educación universitaria contribuye a que las universidades puedan articularse con las tendencias educacionales presentes en la aldea global.

La investigación se realizó mediante un estudio teórico acerca de los conceptos de liderazgo transformacional y se caracterizó la Universidad Politécnica Territorial del Oeste del Estado Sucre “Clodosbaldo Russián”, Venezuela. Los autores concluyeron que el liderazgo, más orientado hacia un estilo transaccional, resulta insuficiente para facilitar el cambio organizacional y que, dadas sus características, de manera transformacional, favorece la adaptación de la organización -como sistema-, a las actuales condiciones del entorno. Asimismo, consideran que el liderazgo que debe tener mayor vigencia en la actualidad en el ámbito de la educación superior, se relaciona más con lo cognitivo que basado en reglas.

El aporte de esta investigación con respecto al presente trabajo, se basa en evidenciar la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional como una vía para elevar los resultados en las instituciones de educación superior. Esto, a su vez, constituye un factor determinante que influye netamente en el mejoramiento de la gestión de las instituciones educativas, es decir, las casas de altos estudios.

González (2017) realizó un trabajo de investigación llamado: Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior, el cual tuvo como objetivo principal conocer el tipo de liderazgo en la Escuela Preparatoria Oficial del Estado de México No 2010 de la Zona Escolar BG028. El propósito fundamental de este estudio es el determinar el estilo de liderazgo idóneo para la institución mediante la aplicación de un instrumento de investigación a fin de aportar una recomendación para mejorar el trabajo. Esta investigación se realizó mediante la aplicación de un cuestionario diagnóstico, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, donde se analizaron las condiciones del clima organizacional.

Las conclusiones de este estudio resumieron que, de acuerdo al marco legal se exige un perfil para los directivos y docentes, sin embargo, un perfil que no se contempla es el estilo de liderazgo como factor determinante del clima organizacional. De allí la importancia de este estudio, ya que podemos tener las condiciones óptimas pero con un líder inadecuado, lo cual imposibilita la aplicación de los proyectos. El aporte de este trabajo en relación al estudio que se está ejecutando, está en marco de dar a conocer la manera en que un clima organizacional dirigido por un líder con capacidades no aptas, puede afectar el ambiente y el éxito de la organización.

Escalona (2016) presenta un trabajo de investigación titulado: El liderazgo en empresas del sector comercio y servicio; Elementos para un modelo. Donde su objetivo general se basa en proponer los elementos para un modelo de liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Estuvo enmarcada bajo la modalidad de investigación de campo, con un nivel descriptivo; con un diseño transaccional y no experimental. Se empleó como técnicas de recolección de datos la encuesta, como instrumento el cuestionario, dirigido a una muestra de 23 empleados.

Escalona concluyó que los superiores tienen capacidad analítica, adaptabilidad, seguridad en sí mismos, habilidades administrativas, las cuales presentan debilidades y requieren mejorar porque impactan de manera negativa en la motivación laboral, el desempeño, el clima laboral y la productividad de la empresa. El aporte de este trabajo en relación al estudio que se está ejecutando, es dar a conocer la importancia de tomar en consideración que aspectos como la comunicación, el compromiso, la imagen y la participación no forman parte de un modelo específico de liderazgo, por lo que las empresas deberían optar por uno o más modelos para alcanzar el éxito organizacional.

Díaz (2019) muestra un trabajo de investigación titulado: El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de housekeeping del hotel winmeier Chiclayo, donde su objetivo general se basa en determinar la influencia del liderazgo en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo – 2019. Se realizó una investigación de tipo descriptiva – correlacional, con un diseño no experimental – transversal, considerando como población al total de colaboradores del hotel, los cuales fueron 95.

La autora, en sus conclusiones señaló que basado en los resultados arrojados, en el Hotel WinMeier el liderazgo es efectivo. Se evidencia que existe influencia del liderazgo en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman arrojó un indicador de 89.6%. Lo que quiere decir, que cuando una variable mejora afectará positivamente a la otra. El aporte de este trabajo con respecto a la investigación que se está llevando a cabo, radica en presentar el estudio del factor liderazgo como herramienta clave para el éxito organizacional, es decir, la forma en la que el liderazgo influye con respecto al trabajo en equipo de los colaboradores que conforman una empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

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 Arias (2012). Las bases teóricas que se plantean en este trabajo, constituyen el siguiente paso de la investigación, en este aspecto se expone la fundamentación necesaria de elementos conceptuales que ayuden a mejorar la comprensión del problema y así orientar el mismo, éste sustentado en un cuerpo de antecedentes consultados que versan sobre el tópico y el soporte bibliográfico al cual hace referencia.

### 2.2.1 Liderazgo

Hernández (2013), desarrolla el liderazgo de la siguiente manera:

En el transcurso de la historia del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas. Así pues, la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este último 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 común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella

Consecuentemente, en una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la

dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad que los empleados individuales del medio tienen para comportarse de forma autónoma. De esta manera, los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas.

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las ordenaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la estructura. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto quiere decir que, él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional

En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales. Por consiguiente, las organizaciones en carencia de creencias de estructura buscan el cumplimiento de sus metas, aunque requiera la búsqueda de coherencia individual ésta evocará lo comunitario, de por sí la naturaleza misma de las organizaciones estará en un cambio constante como ser vivo.

Consecuentemente, las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro y las que no, y debido a que las organizaciones dependen del líder, es necesario observar qué aspectos de éste son importantes. Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero no solo se trata del cumplimiento rígido de condicionamientos, también debe desempeñarse con ciertas virtudes (prudencia, templanza, justicia y fortaleza) que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones.

Así que, la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común; de igual forma, la comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Desde esta perspectiva, el liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; 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.

El liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder;

#### 2.2.1.1 Teorías del liderazgo

Antes de plantear el nuevo Modelo de Liderazgo, se va a realizar una revisión de los

modelos tradicionales, analizando todas las teorías sobre Liderazgo a lo largo de la Historia, así como su evolución en el tiempo y los distintos autores.

Primeras Teorías del Liderazgo: Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China, el pensador chino, Confucio (Kung Fu-Tse) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como confucianismo o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir. Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun Tzu en su libro “El arte de la Guerra”.

Entre sus principales aportaciones, se pueden encontrar:

- 1) La autoridad (mando) la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte.
- 2) Terror, fuerza y muerte (supervisión).
- 3) El esclavo producía poco, pero el coste era escaso. “Unos habían nacido para mandar y otros para obedecer”.

a) Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”:

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores, era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Los autores que defienden estas teorías, manifiestan que hay una mejor manera de

liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

Dentro de las aportaciones se pueden encontrar:

- A mayor motivación (recompensas, castigo), mayor rendimiento.
- Concepto de “hombre social” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Factores para el éxito del liderazgo: Grado de autoritarismo, democracia (líder orientado a la producción). Satisfacción (líder orientado a los empleados).
- El líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados.
- Rasgos asociados a los líderes: Inteligencia, juicio, facilidad de palabra, Personalidad, adaptabilidad, viveza, Capacidades, sociabilidad.

b) Teorías del Comportamiento:

Las Teorías del Comportamiento, sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. Diversos autores han presentado Teorías de Liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento. Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación.

Dentro de las aportaciones y sus autores se encuentran:

- Líderes basados en patrones de comportamiento.
- Variables determinantes: tendencia a la tarea y tendencia a la relación.
- Dimensiones del comportamiento de los líderes: (consideración: grado de sensibilidad del

líder).

- Estructura inicial: grado de responsabilidad de los subordinados.

c) Teorías Contingentes o Situacionales:

Douglas McGregor desarrolló la teoría X y Y, referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que si se suscribe la Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático participativo. Otros autores establecen que en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situación (Liderazgo Situacional). A continuación veremos las aportaciones y sus autores.

- “Teoría X”: las personas son por naturaleza, perezosas e irresponsables. Necesidad de control (estilo autocrático).
- “Teoría Y”: a las personas les gusta asumir responsabilidades (estilo democrático-participativo).

4 tipos de liderazgo en función del interés del líder hacia los objetivos o las personas:

Impositivo, Benevolente, Democrático- participativo, - Laissez-faire (“dejar hacer”)

d) Liderazgo Situacional (LEWIN):

Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo.

#### Autoritario:

- 1) Basa su liderazgo en el autoritarismo, coacción, recompensa, etc. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.
- 2) El futuro del grupo es incierto, ya que sólo el líder decide dar los pasos uno a uno y nunca está claro lo que hará más adelante.
- 3) No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, “lo suyo” es mandar, organizar, etc.
- 4) Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.
- 5) Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Usa esto como refuerzo de su halo de autoridad. Alaba y critica más que los otros tipos de líderes.

#### Democrático:

- 1) Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia (“know-how”). Todo plan es materia de discusión en el grupo. Esto el líder lo fomenta y lo favorece.
- 2) De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro: “mis deseos pesan, y esos yo lo conozco”. El líder, en caso de duda, suele proponer alternativas posibles, ayudar a ver claro.
- 3) En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.
- 4) Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y, desde luego, en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.
- 5) El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.

### LAISSEZ-FAIRE:

- 1) El líder no ejerce liderazgo alguno; lo limita todo lo posible. Total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que sólo actúa en casos extremos
- 2) El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario”, pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto. “No sabe uno a qué atenerse”.
- 3) A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más
- 4) No interviene señalando el cometido de cada uno. Su actitud es la de “ya son adultos y saben lo que hay que hacer, tienen que aprender a arreglárselas”.
- 5) Muy raros son los comentarios espontáneos sobre la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión, ya me preguntarán”. No intenta evaluar o regular lo que considera el “curso normal de los acontecimientos”.

### e) Liderazgo Situacional (DRUCKER):

Drucker, mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “ejecutivo”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el “knowhow” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio. Debido a la importancia adquirida por el autor Peter Drucker en el concepto de Liderazgo, se le dedicará un espacio al final de este apartado. Sus aportaciones son las siguientes:

- a) Partidario del líder descentralizado que dé autonomía a los “trabajadores del conocimiento”. f Aparición de nuevos conceptos: “Cultura de empresa”. “Aprendizaje organizacional”. “Outsourcing”. “Sociedad del Conocimiento”.

b) Aparece el concepto de dirección del personal: tratar con hombres y conseguir que se cumplan los objetivos de trabajo. Formación humana, sin descuidar la formación técnica, única exigible anteriormente. Se incluye la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

f) Otras Teorías de Liderazgo:

Liderazgo Transaccional: se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

Este tipo de liderazgo puede ser útil para alcanzar motivaciones en los subordinados, ya que para obtener dicho estímulo habitualmente los empleados tienen que mejorar su eficiencia laboral desarrollando de manera más óptima las operaciones generales de la organización.

El liderazgo transaccional posee las siguientes características:

- Es altamente eficaz en situaciones de emergencia y/o crisis empresarial.
- Los empleados tienen lineamientos claramente determinados de las actividades a realizar.
- El líder es el encargado de monitorear y controlar el desarrollo de las operaciones desarrolladas por los empleados, y a su vez premiarlos o castigarlos de acuerdo a su desempeño.
- Usualmente es utilizado en proyectos específicos.
- Se premian los esfuerzos de los trabajadores con recompensas e incentivos.
- Se castiga al empleado que no cumple con la planeación establecida.

- Estimula la eficacia de las operaciones en una organización.
- Puede mejorar la relación laboral entre líder y subordinados.

### **Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional**

Las ventajas del liderazgo transaccional, son las siguientes:

- Se obtienen buenos resultados, ya que el sistema de trabajo es objetivo y puntual.
- Todos los implicados en el trabajo obtienen beneficios, tanto los empleados como el líder.
- El empleado sabe que su esfuerzo es valorado y que por esta razón es premiado.
- Los resultados obtenidos son rápidos, por lo que pueden aplicarse a corto plazo.
- Los premios otorgados por el líder producen efectos positivos en los empleados, por lo que se mantienen motivados a ofrecer el mejor servicio a la empresa.

Las desventajas del liderazgo transaccional, son las siguientes:

- No hay innovación por parte de los empleados, ya que solo buscan realizar su trabajo de forma correcta para obtener un beneficio determinado.
- La relación entre el líder y los trabajadores es completamente impersonal, porque se limita al espacio de trabajo.
- No existe una relación estrecha entre el líder y el empleado, por lo que el empleado brindará su servicio al mejor postor.
- El líder fomenta la competencia entre los trabajadores que podría generar un desfavorable el ambiente de trabajo.
- El trabajo disminuye cuando existen controversias entre el líder y el empleado.
- El trabajo solo se basa en cumplir metas, por lo que puede no satisfacer los deseos del trabajador

### 2.2.1.2 Rasgos determinantes de un líder

Para García (2015), describe en el siguiente material aspectos referentes a los rasgos que determinan a un líder.

En las últimas décadas, diversos autores han propuesto una gran cantidad de modelos que caracterizan y evalúan las conductas del líder, generando una relación entre elementos dentro del proceso del liderazgo e identificación del líder. La constante búsqueda por identificar al líder dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su papel, ha planteado enfoques bajo los cuales se pueden agrupar los modelos propuestos:

1. Enfoque de los rasgos
2. Enfoque del comportamiento.
3. Enfoque contingencia.
4. Enfoque emergente.

Los primeros enfoques sobre liderazgo se centran en las características del líder, determinadas más sobre la genética que socialmente. Dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Luego, surgió el enfoque de contingencia del liderazgo, en el cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor.

Otros enfoques, concentraron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre orientación a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo emergente ha recibido la mayor atención en los últimos años. Actualmente, el modelo con mayor cantidad de investigaciones es el liderazgo transformacional, el cual expresa sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. Vale la pena aclarar que a partir de los años setenta empezaron a desarrollarse enfoques de liderazgo que se centraban en la relación entre el líder y el subordinado.

La teoría del intercambio líder-miembro (Leader member exchange theory o LMX) es una evidencia de los nuevos enfoques; ésta inicialmente fue descrita por Dansereau, Graen y Haga. Con base en esta teoría, en 1978 Burns analizó las relaciones entre líderes y seguidores, definiendo la teoría del liderazgo transformador, que más tarde sería modificada por Bass. Esta es la que conocemos dentro del enfoque emergente.

A continuación, se caracterizan cada uno de los enfoques que contribuyeron al planteamiento de los modelos.

Enfoque de los rasgos: se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. Fayol plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sin embargo no lo plantea directamente en sus textos. Los estudios de este autor están ajustados en su descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa, centrados específicamente en la presentación de resultados y la relación con las personas, lo cual llevó a que éste fuera el primer enfoque en reconocer los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Para Fayol los rasgos que deben reunir los grandes jefes son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además, deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa. Dentro de los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, el conocimiento y la experiencia, dominio y confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad, y madurez. Este enfoque ha enmarcado rasgos que no necesariamente están sujetos a la personalidad; muchos de éstos se encuentran sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo.

Un punto importante dentro del liderazgo se centra en la relevancia del líder en el proceso al interior de las organizaciones. Empero, este planteamiento no puede ser reconocido como un modelo sino como un enfoque bajo el cual se distinguía al líder del no-líder. Más adelante fue reevaluado y se empezaron a identificar enfoques, no sólo basados en los rasgos sino en los comportamientos.

Enfoque del comportamiento Surge en la Universidad Estatal de Ohio, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son. Este enfoque señala las dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes. Las dimensiones identificadas son la estructura inicial y la consideración; en este sentido definen que el enfoque del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor.

A partir de este nuevo planteamiento, la preocupación no se concentra en los rasgos del líder sino en lo que hace y cómo lo hace. Los diferentes autores se concentraron en identificar los patrones que hacen que un individuo pueda influir en un grupo o en una organización

Lewin definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo argumentando que éstas surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto le fue posible establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis. Definió el estilo de liderazgo autocrático, democrático y Laissez-Faire. Estos estilos de liderazgo se basan específicamente en el comportamiento del líder y son caracterizados como lo presenta Lewin.

### 2.2.2 Organizaciones

Según (Marcó, Loguzzo y Fedi), los alimentos son fabricados por organizaciones,

nuestros impuestos son administrados por organizaciones, concurrimos a hospitales, utilizamos el transporte público, vamos a comer a restaurantes, simpatizamos por un club, trabajamos en fábricas, comercios o instituciones públicas, participamos de partidos políticos, colaboramos con fundaciones, pertenecemos a una cooperativa o somos beneficiarios de un plan de ayuda del gobierno.

La vida está constantemente en contacto con organizaciones de todo tipo y tamaño, y con las más variadas funciones y finalidades. A su vez, los profundos cambios tecnológicos y del entorno en el que se insertan las organizaciones, tanto privadas como públicas, evidenciados en los últimos 40 años, han modificado sustancialmente su dinámica de funcionamiento, su necesidad de flexibilidad y adaptación permanente a nuevos contextos exigiendo una búsqueda constante de mejores prácticas organizativas e incrementando la complejidad de sus procesos internos, así como de las competencias de los recursos humanos idóneos para conducirlos.

Esta realidad da cuenta de la necesidad de profesionales con amplios conocimientos en el campo de la administración de organizaciones, que posean conocimientos conceptuales que enriquezcan la interpretación de los cambios que se producen en el entorno en el que se desenvuelve la organización, así como también en su interior, y que posean, a la vez, un conjunto de conocimientos técnicos en torno a herramientas complejas útiles para la gestión de organizaciones y con capacidades organizativas para dirigir organizaciones productivas, innovadoras y comprometidas con su medio.

En este sentido, las organizaciones se deberán visualizar desde tres perspectivas diferentes. Desde una perspectiva teórica que permita comprender cómo se portan las organizaciones en la realidad y los porqués de ese comportamiento. La segunda perspectiva es más técnica y está relacionada con conocer las herramientas provistas por la administración, como una disciplina tecnológica, para gestionar la organización, para determinar sus objetivos y diseñar las estrategias y los planes para alcanzarlos, para organizar el trabajo y para dirigir a las personas buscando potenciar el capital humano de la organización. Finalmente, debe atenderse a las aptitudes y a las competencias actitudinales necesarias en la figura del administrador profesional para llevar a

cabo tales funciones.

#### 2.2.2.1 Origen

La literatura sobre teoría y origen de la organización es tan vasta que una revisión de lo escrito en los últimos cien años produce una tremenda desolación. La base de datos Questia refiere un total de 981 libros y 590 artículos de revistas científicas al teclear con comillas para una búsqueda precisa la expresión “teoría de organización” (organizational theory). A esta enorme abundancia de información, se le debe añadir la aridez y dificultad de integración de conceptos teóricos difíciles de asir en un marco que resulte comprensible, lo cual comporta una fuerte dosis de confusión que hace el tema inabordable e incomprensible. No es de extrañar que los libros de texto sobre el tema se estanquen en la teoría de la contingencia o en la teoría de los recursos y capacidades.

La percepción de cómo ha evolucionado el pensamiento organizacional es, aún para académicos, muy difícil de integrar; por ello, este trabajo se ha propuesto diseñar un mapa que oriente a los interesados en este bosque teórico conceptual mediante la descripción de esa evolución, con particular atención a la claridad como eje rector del trabajo.

Las categorías de análisis son: los investigadores o pensadores que las propusieron, sus puntos más relevantes y el postulado que las define de una manera sucinta. Como resultado de este trabajo analítico se propone una matriz de clasificación que evalúa el grado de complejidad de la teoría, su universalidad y el determinismo de sus conceptos.

Teoría científica. Existe un amplio debate sobre considerar “científica” a esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor, aunque ciertamente está bastante lejos de serlo en el sentido moderno del concepto. De cualquier manera, constituyó el primer esfuerzo para estudiar el trabajo con un método. Taylor escribió dos trabajos fundamentales: Administración de

talleres (Shop Management), y su obra más conocida: Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management).

En ellos sugirió un sistema de trabajo basado en cuatro principios:

1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas.
2. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían.
3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica.
4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador. Con base en la aplicación de estos principios y en sus estudios de tiempos y movimientos, orientados a crear “el mejor método de trabajo“, Taylor propuso que una vez que se fijasen los estándares justos de desempeño se otorgaran incentivos a los trabajadores que hicieran esfuerzos adicionales. Las ideas de este autor tuvieron más tarde un éxito enorme y se aplicaron extensivamente. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

Durante la década de 1930, coincidiendo con la crisis mundial desatada en 1929, apareció en Europa, más específicamente en Francia, un pensador llamado Henry Fayol, que transformaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia. Aunque en esta época comenzó la creación de las grandes empresas en los Estados Unidos, la sociedad

todavía era básicamente agraria, y por lo tanto la economía dominante era de autoconsumo, y las organizaciones pequeñas de tipo familiar eran las más comunes.

Las estructuras organizacionales dominantes enfatizaban el centralismo, la división del trabajo y la importancia de distinguir las tareas administrativas de las operativas. La aplicación de los principios de la administración científica, aunque contribuyó a la generación de riqueza y promovió la eficiencia en las organizaciones, fue llevada al extremo y motivó la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los primeros sindicatos. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.

**Teoría burocrática** En su obra *The Theory of Social and Economic Organization*, Weber sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional legal. El trabajo de Weber caracterizó a la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son:

1. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza —lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”—.
2. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.

Teoría de las relaciones humanas .Esta teoría se desarrolló en un amplio lapso de tiempo, entre 1920 y 1966. Empezó con los experimentos de Elton Mayo en la empresa Western Electric; él descubrió sin proponérselo la importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor. La conclusión de Mayo sobre esta aparente contradicción de los principios taylorianos fue que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.

En términos históricos administrativos, los experimentos evidenciaron que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia. En esta época se ubican también los trabajos de Mary Parket Follet, una verdadera filósofa de la administración, quien destacó en su obra la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea.

La tarea de un administrador, según Follet, es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. Los trabajos de Lewin y Maslow influyeron en la obra de otros grandes teóricos de este campo, como Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris y Frederick Hezberg, quienes aplicaron por primera vez la psicología humanista a las organizaciones. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.

Teoría de los sistemas cooperativos. Presentó una nueva teoría organizacional que concebía a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia. Para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada.

A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación. Una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. El resumen del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

#### 2.2.2.2 Definiciones

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer" dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de la planeación será necesario determinar "cómo hacerlo", que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización. La palabra organización tiene tres acepciones una etimológica que proviene del griego *órganon* que significa Instrumento otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura aunque con diferentes implicaciones; en esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el anterior punto de vista, la organización es la empresa lo estructura a un edificio en construcción ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos. Para emitir una definición formal de este concepto se revisaran algunas de las definiciones más reconocidas:

- Organización: es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos (¿cómo se va a hacer?).

- Propósito: establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe ejecutar. También podemos definir a la organización como: La elección, dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de todas clases.

Fayol organizar es: Constituir el doble organismo material y social de la empresa.

Agustín Reyes Ponce. Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el "fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco. Organizar, es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas entidades debe existir.

Roben Beckles, Róñala Carmichael y Bernard Sarchet, Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

Isaac Guzmán V. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa; con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie. La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick. Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik. Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

### 2.2.2.3 Teorías organizacionales

En la siguiente información, Cárdenas (2016) plantean una diversidad de teorías organizacionales de acuerdo a diversos autores:

Conocer los fundamentos que tienen las distintas teorías podría ayudar a entender si los postulados que ofrecen sus representantes explican la naturaleza de las organizaciones y atiendan de manera integral todos los factores que inciden en el funcionamiento de las organizaciones.

#### **Teoría de la administración científica**

El primer esfuerzo para atender a los problemas organizacionales es a partir de los trabajos de Taylor (1911) quien buscó darle solución a situaciones como prácticas de trabajo ineficaces, bajo rendimiento sistemático, bajo rendimiento natural, antagonismo entre trabajador y patrón, entre otros problemas y pretendió una máxima prosperidad para el patrón y para el trabajador, a través del máximo rendimiento del trabajador. Para ello implementa cuatro principios que consistieron en primer lugar en sistematizar los procesos, precisando que debía existir una mejor forma de hacer las cosas en cada organización, misma que debían seguir todos los empleados.

Después de eso, implementó la selección científica de los trabajadores y un programa de adiestramiento. También dividió el trabajo y la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores, supervisó y especializó a los trabajadores, con el thinking department se apropió del conocimiento, del saber hacer y con esto, según él subsana la discordia y logra una relación amorosa. Y por último, planteó hacer labor de convencimiento para que los trabajadores trabajaran cordialmente y llevar a cabo el control, para asegurarse de que todo el trabajo se hiciera de acuerdo con los principios de la ciencia.

### **Teoría clásica**

El segundo esfuerzo es la identificación de principios, la estructura y el funcionamiento de la organización; se refiere a la teoría clásica de Fayol (1916). En ella se identifica en la organización seis operaciones o funciones, las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas; proponiendo que de todas ellas, las operaciones administrativas son a las que se debe estudiar con detenimiento y las enuncia como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Asimismo, proyecta los principios generales que deberían regir la administración.

Aunque algunos autores mencionan que Fayol (1916) de cierta manera previó las relaciones humanas al dar importancia al individuo, él mismo, en su libro de la Administración industrial y general, menciona que no debía debilitarse el engranaje administrativo, de esta manera, cuando un organismo obedece al impulso del jefe, las partes unidas se mueven juntas hacia la misma dirección, cabe agregar que de las personas solo se preocupa que cumplieran los requisito, más que ocuparse de sus necesidades físicas o sociales.

Por las consideraciones anteriores se podría decir que Fayol dejó también aspectos que caracterizan a la organización, por tanto, no podría considerarse integral si se ve desde este punto de vista meramente funcional, sin embargo, si no funciona para explicar de manera integral cómo

funciona una organización, ¿por qué continúa vigente? Una explicación de que los postulados subsisten actualmente es su influencia en nuevos conceptos.

Otra de las explicaciones de su vigencia es que la teoría está inmersa o incluida en otros enfoques más modernos; algunos principios, por ejemplo, el orden, en el concepto de Just in Time (justo a tiempo), la división del trabajo, en enfoques avanzados en la línea de ensamble y calidad, en los mecanismos de producción, el espíritu de cuerpos en los círculos de calidad y sesiones de ejercicio y la iniciativa en la toma de decisiones de niveles inferiores. Por otra parte otros autores comparten que esta teoría tiene un enfoque de sistema cerrado, no toma en cuenta los factores ambientales ni su influencia y además no explica de manera correcta el comportamiento de las personas y sus principios y fundamentos son contradictorios.

### **Teoría de las relaciones humanas**

El concepto del trabajador se transformó a partir de la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1946), ésta, resultó después de una serie de investigaciones en donde primero estudió la fatiga y monotonía de los trabajadores, entre otros estudios relacionados con el bajo desempeño laboral. Sin embargo, fue a partir de los resultados de la investigación que realizó en la Hawthorne, en la Western Electric Company, de 1924 a 1932, durante una serie de fases que se fueron modificando los beneficios a seis obreras quienes trabajaban en el ensamble dispositivos, a quienes se les vigiló y se les modificaron las condiciones laborales sorprendiendo con su alto desempeño laboral a pesar de la suspensión de los beneficios; se descubre la influencia de la organización informal, a la que se refieren como una variable que podría emplearse para favorecer el rendimiento de los trabajadores.

Se puede apreciar cierta inclinación hacia las necesidades sociales del individuo, y como se le da importancia “como ser” y como hombre social, sólo que con el objetivo de alcanzar un buen rendimiento productivo. Aunque algunos autores hacen referencia a que se cambió el concepto del hombre con necesidades e intereses sociales y psicológicos en oposición al hombre

economía, o que hay un claro avance que según se traduce en integración intelectual, afectiva y social. Aunque se reconoce un cambio en los factores que incluye, deja de lado otros aspectos tales como el ambiente, las relaciones, y al mismo individuo, quien aún sigue siendo considerado un instrumento, sólo que ahora es una herramienta-social.

### **Teoría de la burocracia**

Esta teoría, a diferencia de las anteriores, no fue hecha como un modelo para entender a las organizaciones, sino, para comprender cómo interpretan la realidad las personas, lo que podría presumir de antemano dificultad conocer cómo funcionan las organizaciones a través de ella. Como se puede apreciar en sus reflexiones, Weber (1964) crea un instrumento que sirve para comprender e interpretar los significados que las personas le confieren a sus propias acciones, no para obtener la máxima eficiencia ni para usarlo como modelo.

El mismo autor se refiere a su tipo ideal porque no es real, sólo exagera los rasgos y hace comparaciones, determinando así el grado de desviación, así se podría explicar por qué el hombre se comporta de cierta manera ya sea si apela a la razón, a la emoción o a la tradición. Soportando lo anterior, otro autor apoyando lo anteriormente mencionado por weber comenta que, este tipo ideal no fue hecho para ser aprobado empíricamente, sólo para comprender fenómenos sociales, y, aunque algunos rasgos exagerados se pueden observar en menor o mayor grado en las organizaciones existentes, el tipo ideal de burocracia en su pureza, no se encuentra nunca en la realidad.

Se considera que la teoría de la burocracia es una postura teórica que ha sido más criticada por la mala interpretación y fallas en la aplicación por la mala interpretación.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se puede decir que la burocracia ha sido adoptada como un modelo, sin serlo, y con malos resultados. Sin embargo, si

la teoría de la burocracia no funciona para explicar de manera integral a la organización, ¿por qué sigue vigente?, pues la teoría burocrática es una de las teorías que se emplean tal vez porque es de las que más se conoce aunque tenga malos resultados

El mismo Weber, menciona que una organización burocrática bien desarrollada, constituye una de las organizaciones de más difícil destrucción y de sustituir, el funcionario no puede desprenderse de la organización y los gobernados no pueden prescindir del aparato de dominio; cualquiera podría adaptarse y es fácil de controlar. Asimismo, se menciona que los rasgos de precisión, estabilidad, disciplina, entre otros, continúan vigentes en la administración moderna, principios que rigen principalmente los sectores públicos en el mundo.

De las reflexiones anteriores, se deduce que la teoría difícilmente podría funcionar para explicar cómo funciona una organización, primero por no tratarse de un modelo, luego, por dejar fuera aspectos que inciden en la organización como el ambiente y los individuos, ya que una organización entre más burocrática y racional, los individuos se reducirán a simples piezas de un mecanismo, ignorantes de un significado y de una interpretación de lo que hacen.

Por lo tanto, el concepto de organización tiene un sentido nuevo, pues en las anteriores teorías, solo importaban las tareas, las funciones o las relaciones de las personas, aunque cabe mencionar que en esta teoría, no incluye los aspectos que en las anteriores, como las relaciones informales, las funciones, los procesos, las técnicas; mucho menos el ambiente y las variables integrales del individuo y se enfoca sólo a la estructura de la organización.

### **Teoría del comportamiento**

La siguiente teoría que intenta explicar cómo funcionan las organizaciones desde un enfoque del comportamiento, para Simón (1982) la toma de decisiones es el punto medular en el estudio del comportamiento individual por su trascendencia en el comportamiento grupal. Quien toma la decisión, desde su ámbito jerárquico, debe tener una visión panorámica de las

alternativas, considerar todas las consecuencias y realizar una evaluación comparativa, sin embargo, el conocimiento se considera imperfecto ya que solo se sabe parte de las condiciones que rodean su elección, como lo menciona March (1989) quienes toman las decisiones tienen serias limitaciones de atención, memoria, comprensión y comunicación. En March (1989) se explica que la empresa comercial es una organización que requiere de la elaboración e implementación de decisiones dentro del mercado económico.

En cuanto a su vigencia en las organizaciones podría ser la influencia que reciben los nuevos administradores en sus universidades, luego, ellos en sus empresas; como comenta Ramió y Ballart (1993) que una vez que se dieron a conocer teorías como la del comportamiento y otras de psicología, el campo de comportamiento administrativo empezó a establecerse, así en las escuelas de estados unidos, en sus programas de licenciatura en áreas de administración de empresas, administración pública o administración hospitalaria tienen un curso obligatorio de comportamiento organizativo.

Como se observa en la teoría del comportamiento, no se puede explicar el fenómeno organizacional solo a través del comportamiento. Se podría decir, que al igual que en el caso de las anteriores, no incluye todos los aspectos que inciden en el funcionamiento de una organización, sino, se enfoca a ciertos factores, en este caso, a la toma de decisiones que repercute en el comportamiento individual y grupal, el mercado y la política; mas no incluye los aspectos de las anteriores teorías, ni considera todos los factores que influyen en el diseño de la organización.

### **Teoría de sistemas cooperativos**

Otra de las teorías que han surgido para el estudio de las organizaciones es la de sistemas cooperativos, Barnard (1938) considera a las organizaciones como sistemas cooperativos, es decir, organizaciones cuyos miembros comparten esfuerzos para lograr los propósitos de la organización. El autor también expone el trabajo de los directivos como canales por medio de los

cuales la comunicación fluye, a la autoridad como una manera en que los trabajadores deciden aceptar la orden.

También resalta la importancia de la individualidad del hombre y sus factores psicológicos, biológicos y físicos aunque reconoce que las personas como participantes en los sistemas cooperativos específicos se consideran en sus aspectos puramente funcionales y de cooperación. El autor considera relevante a los grupos informales dentro de las formales, estos últimos son considerados un tipo de cooperación humana que es consciente, deliberada y que está encaminada a un fin.

Significa entonces que en los sistemas cooperativos existe un nuevo elemento como la importancia que se le da a los individuos y a los incentivos para que los que dirigen las organizaciones cooperen de manera adecuada para el logro de los objetivos, se considera que se apoya en la teoría del comportamiento, pues retoma conceptos solo que los enfoca a las funciones del ejecutivo, los grupos formales son importantes, pero también incluye los grupos informales. Se puede decir que tampoco se puede explicar de manera integral a la organización a través de sistemas cooperativos, pues no se puede explicar de manera integral a la organización si solo se considera su diseño a través de la coordinación de la misma y si solo se enfoca a las funciones del directivo.

### **Teoría de sistemas**

La teoría de sistemas intenta ser integradora pues su principal representante Bertalanfy (1968), contempla varios aspectos que no habían sido contemplados hasta el momento, el sistema es definido por el conjunto ordenado de elementos que interaccionan entre sí para el logro de determinado objetivo, de esta manera la variabilidad de sus partes incide en los demás y por tanto, influye en el conjunto y su complejidad depende de la cantidad de elementos y relaciones en que interactúan. Kast y Rosenzweig (1993) consideran elementos del sistema, al modelo de entrada, salida, transformación, entropía negativa, estado estable, equilibrio dinámico y

homeóstasis y retroalimentación de los sistemas abiertos. Existen sistemas dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y la estructura determina el funcionamiento de la organización.

Una de las situaciones que podrían limitar que se explique el funcionamiento de una organización a través de esta teoría es por tratar de explicarla como un organismo vivo, Bertalanffy (1968) se apoya de la estructura de un organismo viviente, para explicar lo cómo podría explicarse un sistema abierto, el cual que se mantiene en continua incorporación y eliminación de materia, construyendo y demoliendo componentes, sin alcanzar, mientras la vida dure, un estado de equilibrio. Katz y Khan (1972) comentan que un sistema es abierto cuando no puede ser definido por un conjunto estático de relaciones causa-efecto organizacional, el entorno y medio ambiente interno, así como las interrelaciones entre los sistemas y subsistemas.

La teoría de sistemas aporta nuevos elementos como considerar las interrelaciones de la organización con el medio ambiente, por considerar que existen subsistemas dentro del sistema y considerar que el funcionamiento depende de la estructura de la organización. Evidentemente integra más elementos para el estudio de la organización, sin embargo, no establece que tipo de relaciones establece, cómo se relaciona, cómo influye o cómo afecta. Además, no se puede explicar a partir de un organismo vivo, que de por sí es complejo, a una organización, pues la última posee complejidades distintas y funcionamientos diferentes. La visión del individuo también cambia, ahora forma parte de todo un sistema, sin embargo, sigue siendo un instrumento, ahora una herramienta orgánica, es decir, no se considera a manera integral los aspectos del hombre.

### **Teoría de contingencia**

Como punto final, se tiene la teoría de la contingencia, la cual, está enfocada en el medio ambiente y su impacto como factor determinante de la estructura y funcionamiento de la organización. La hipótesis de la contingencia es que las organizaciones que se ajustan a sus estructuras dependiendo de su ambiente, supera el rendimiento de las organizaciones que no modifican su estructura. Para Crozier y Friedberg (1990) la teoría de la contingencia estructural

se enfoca a inventariar y describir las dimensiones de la dependencia que se da entre la organización y el medio ambiente externo, además de medir el impacto respectivo sobre la estructura y funcionamiento.

Como puede apreciarse dentro de los resultados de sus experimentos de Woodward (1975), encontró que no hay una mejor forma de hacer las cosas que aplique a todas las situaciones, como la teoría clásica lo propone y además, que existe una relación entre el desempeño y el tipo de tecnología empleado en los procesos productivos. Asimismo Pugh et al. (1973) quienes después de sus estudios en Inglaterra dieron un enfoque multidimensional a la estructura organizacional: especialización, estandarización, formalización, centralización, configuración, y flexibilidad; cinco fueron operacionalizadas y se obtuvieron 64 escalas para medir los aspectos de las dimensiones. Dicha estructura puede variar en cada una de las dimensiones; esto permitía elaborar perfiles característicos de las organizaciones e identificar diferencias estructurales, también se podría realizar enfoque multivariado de causalidad.

Otra investigación que soporta esta teoría, misma que pretende demostrar que el entorno afecta la estructura de las organizaciones y su funcionamiento, es la realizada por Burns y Stalker (citados en Croazier y Friedberg, 1990, quienes clasifican dos tipos de organización mediante sus estudios realizados en 20 empresas en Gran Bretaña: el modelo mecánico y el modelo orgánico; el entorno afecta a la organización dependiendo del tipo que sea. Para conocer cuál sería un factor que influye en los resultados alcanzados por una organización, Emery y Trist (citados en Croazier y Friedberg, 1990) realizan una clasificación del contexto en que las organizaciones se encuentran, tranquilo y disperso; tranquilo y agrupado; perturbado y reactivo y por último; turbulento.

Se encuentran más coincidencias de que ciertas condiciones del ambiente afecta otros factores organizacionales y de ello depende el resultado, Lawrence y Lorsh (citados en Croazier y Friedberg, 1990) quienes comentan que existe relación entre las variables externas, el estado interno de la organización y los procedimientos para resolver conflictos, además, en la manera que se estos factores se ajusten, será el resultado que se obtenga. De ellos se acepta la premisa

fundamental de la teoría, de que no existe una guía universal, y que la integración y la diferenciación se logran dependiendo de las condiciones del medio y de la situación a resolver, una situación contingente para la organización.

En la teoría de contingencia los conceptos nuevos que trata a diferencia de la teoría de sistemas es que la estructura y el funcionamiento de la organización no solo interrelacionan con el medio ambiente, sino que el medio ambiente determinan la estructura y funcionamiento de la organización. Factores como tamaño de la organización, el medio ambiente y la tecnología son variables independientes que afectan las variables dependientes dentro de la organización, como las dimensiones de la estructura.

Esta teoría, aunque incorpora bastantes aspectos de la organización respecto al individuo, el ambiente y la estructura, así como sus interrelaciones, considera diferentes aspectos de la organización que el resto de las teorías analizadas. Se observa que deja fuera elementos variables que pudieran estar afectando a la organización, como el origen, historia, localización, así como no considera variables dependientes que se ven influenciadas tales como los procesos o las relaciones informales y otras que podrían requerir de un enfoque central.

### 2.2.3 Relación entre el líder y el éxito organizacional

Como dice Mauro (Serrano, Rincón, A. en “Mauro: El camino del líder”, (2003) pág., 33): “El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”. El autor Brown en: Sánchez, Vázquez, J.F en “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010) lo define como: “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”.

Se hace necesario, que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su

cargo sea al mismo tiempo líder. Que ejerzan al tiempo poder institucional y poder personal. Asimismo el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar, tomar decisiones. A continuación paso a citar las capacidades deseables en un líder según el autor Serrano, Rincón, A en su obra: “Mauro: El Camino del líder” (2003)

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son:

Una capacidad técnica: que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.

Una capacidad humana, que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta. - Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros. - O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente. La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.

Una capacidad intelectual, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad

intelectual se convierte en la corona que hace que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía. Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática. En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles. En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados.

### **2.3 Bases Legales**

Villafranca (2002), indica que “Las bases legales no son más que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto”, explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”. Es así como existen ciertos aspectos legales del comercio electrónico en Venezuela que son relevantes para esta investigación y que se describen a continuación:

- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). La constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, ampara el derecho el libre ejercicio del comercio señala:**

Artículo 19. El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y el orden público y social.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

- **Código Civil Venezolano (2001)**

Artículo 1133. El contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico.

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

**CEO:** es la sigla para el término en inglés "Chief Executive Officer" que se traduce al español como "director ejecutivo" y se usa para hacer referencia a la persona que ocupa el puesto directivo más alto en la jerarquía de una organización. (Giraldo, 2019)

**Clima organizacional:** el clima organizacional es el conjunto de sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral. (Rock Content,2019)

**Equipo de trabajo:** un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan por un mismo propósito, integrando los conocimientos personales de cada uno en función de los objetivos propuestos. (Orellana, 2020)

**Estrategia:** la estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos

previamente definidos. (Westreiche, 2020)

**Gerencia:** La gerencia es la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución. (Coll, 2020)

**Globalización:** la globalización es un fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre las diferentes naciones del mundo en el plano económico, político, social y tecnológico. (Quiroa, 2015)

**Innovación:** la innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado. (Peiró, 2019)

**Liderazgo autocrático:** el autocrático es un liderazgo asociado a regímenes dictatoriales lo que le convierte en el estilo de liderazgo menos popular de todos ellos, pero no por ello deja de ser eficiente en determinadas situaciones. (Fuentes, 2019)

**Liderazgo democrático/participativo:** este tipo de líder cree plenamente en el trabajo de equipo. Selecciona a su grupo de trabajo con mucho cuidado y tiene una excelente comunicación con él. (Munte, 2019)

**Liderazgo efectivo:** el liderazgo efectivo es aquel que es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades de la unidad de trabajo facilitando a los miembros del equipo qué se necesita hacer y cómo hacerlo, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos. (Giner, 2018)

**Liderazgo laissez-faire:** el liderazgo laissez-faire es un tipo de liderazgo empresarial en donde el líder ejerce un rol pasivo ante los trabajadores, siendo estos los que tienen un mayor rol

de poder. (EditorialGrudemi2019)

**Liderazgo puro/ tradicional:** es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre o por jerarquía, por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. (Ferrer, 2020)

**Liderazgo transaccional:** el liderazgo transaccional es un estilo gerencial que promueve el cumplimiento y el logro de metas a través de la supervisión, la organización y un sistema de recompensas y castigos. Este enfoque de gestión orientado a resultados funciona bien con empleados motivados y elimina a aquellos que no están comprometidos con el objetivo común. (Spring Professional, 2021)

**Liderazgo transformacional:** el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. (Maraboto, 2021)

**Satisfacción laboral:** Bracho (1989, en Morillo, 2006:47) indica que la satisfacción laboral se refiere a “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”. (Gamboa, 2010)

**Staff:** un staff es un grupo de personas que se dedica al asesoramiento o estudio de un área o varias áreas de una empresa, entre sus funciones está apoyar a las personas o el equipo de trabajo encargado de una línea estratégica dentro de las compañías. (Impulsa, 2021)

**Teoría:** una teoría se entiende como un sistema lógico que se establece a partir de observaciones, axiomas y postulados, y persigue el propósito de afirmar bajo qué condiciones se llevarán a cabo ciertos supuestos. (Perez y Gardey, 2008)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación.

Han existido innumerables clasificaciones de los trabajos de investigación, hay autores que las han clasificado según su carácter, según el tipo de conocimiento que producen, según el modelo de razonamiento, según su naturaleza, según el método, según el propósito, según su modalidad, y según la forma, con el objeto de unificar criterios que permitan la comprensión de lo tratado. Se clasificaran los Trabajos de Grado, solamente en Tipos de Investigación.

No todos los tipos de investigación tienen diseños exclusivos y propios, en algunos casos, al igual que sucede con los tipos de investigación, el investigador podrá combinar diseños que a su juicio sean útiles en su investigación, o simplemente señalar únicamente el tipo de investigación que usará, sin hacer referencia a diseño alguno.

Un Trabajo de Grado, según su tipo, puede entonces clasificarse como una Investigación: histórica, exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa, teórica, cualitativa, documental, evaluativa, educación comparada, proyecto factible, experimental, ex-post-facto, psicoanalítica e investigación-acción. Cuando se habla de tipo de investigación se "refiere al alcance que puede tener una investigación científica." (Hernández, y Otros. 1991. p.57),

El propósito general que persigue el investigador, considerándose cada uno de los tipos de investigación de la manera más amplia posible. Recomendándose, por supuesto, a la ampliación de los autores citados. "La investigación histórica está dirigida a estudiar, comprender y explicar hechos pasados. Su propósito es obtener conclusiones relacionadas con las causas, efectos y tendencias que ocurrieron en el pasado y que pueden ayudarnos a explicar el presente y a anticipar hechos futuros." considera que un estudio que trate sobre los factores que permitieron el

desarrollo y crecimiento de la instrucción individualizada, o sobre los efectos en la Educación de las decisiones de la Corte Suprema de Justicia, o las tendencias en la enseñanza de la lectura durante un período determinado, por ejemplo, 1875-1975, pueden considerarse como ejemplos de investigaciones históricas.

Otra por ejemplo de este tipo de investigación los constituye el trabajo de Bonilla y Villareal (1990) quienes estaban interesadas en determinar cómo ha sido la evolución del concepto de Orientación, en Costa Rica, atendiendo a los documentos oficiales y a la opinión de los profesores universitarios que forman orientadores. Más recientemente, el Centro de Investigaciones Históricas de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo estableció concretamente dos líneas de investigación aplicables a la investigación histórica: el proceso de poblamiento del lago de Tacarigua y de crecimiento del área adyacente al Lago de Valencia, y el proceso de contemporaneidad en Venezuela. El Carabobeño (1993) "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis."

En este caso de la investigación de Angulo y Castro (1990) donde se considera que "el estudio de las propiedades, que identifican a la categoría social estudiante universitario no ha sido aún objeto de una exhaustiva consideración." representa un buen ejemplo del estudio exploratorio. La decisión de realizar una investigación exploratoria refleja básicamente la intención del autor. "Un trabajo de exploración aspira adentrarse en una comarca poco conocida (y básicamente su objetivo es) iluminar senderos, apartar obstáculos, poner alguna claridad donde había sólo confusión, describir hallazgos, son tareas primarias que se propone quien indaga sobre problemas nuevos.". En este caso el título de trabajo el pensamiento político de los niños, nos dice lo novedoso de su investigación de la misma manera un trabajo de investigación dirigido a analizar la situación de los hijos conviviendo con sus padres solteros debería en nuestro medio iniciarse como un estudio exploratorio, por considerar que esa temática no ha sido suficientemente analizada en el país.

Considerando este caso. "Se trata de una investigación descriptiva, la cual refiere

minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vistas o actitudes que se mantienen; procesos en marcha efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan..." (p.87). En este caso la autora estaba interesada, en primer lugar, en determinar las características del clima organizacional de una empresa privada productiva. Otro ejemplo de una investigación descriptiva lo constituye el trabajo de Salazar y Guerrero (1975), cuyo objetivo principal era "identificar las actitudes de un grupo de estudiantes del Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias de la Salud hacia las drogas,..." (p.12). "Los estudios exploratorios se efectúan... cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no haya sido abordado antes.

"Los estudios correlacionales" tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables. Éstos quizás representen uno de los populares dentro de los Trabajos de Grado. Se trata solamente de determinar el grado de relación que existe entre dos o más variables.

Considérese por ejemplo, una investigación interesada en determinar si existe alguna relación entre el tiempo que se invierte viendo televisión y el rendimiento escolar. No se trata de que una variable influya sobre la otra. Se trata solamente de establecer una relación entre esas variables. Así mismo se pudiera tratar de establecer una relación entre la televisión y el vocabulario de los niños, es decir, determinar si a mayor permanencia viendo televisión se corresponde con un vocabulario más amplio en los niños. Otros ejemplos señalados por Hernández y otros (1991) nos hablan de estudios correlacionales como los siguientes: analizar la relación entre la motivación laboral y la productividad de un grupo de trabajadores.

Los estudios explicativos "están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales." En este sentido el estudio de Baum y Brown (1980), diseñado para determinar el valor que le dan los profesores y estudiantes a la efectividad de la enseñanza, así como analizar y explicar las percepciones que se tienen en ese sentido, representa un buen ejemplo de este tipo de investigación. La "investigación teórica es la construcción de una teoría o parte de la misma, pero también lo es reconstruirla, reestructurarla, reformularla, remodelarla, fundamentarla, integrarla,

ampliarla o desarrollarla.

Igualmente, es investigación teórica la revisión o el examen de una teoría o de alguna de sus partes o aspectos, el contratarla, comprobarla, validarla o verificarla, cuestionarla, impugnarla, rebatirla o refutarla "La investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, etc., tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe.

Las investigaciones cualitativas, generalmente se conciben de dos maneras. Desde el punto de vista metodológico y desde el punto de vista epistemológico, "se denominan cualitativas a las investigaciones que usan herramientas de obtención y manejo de información que no necesariamente requiere el concurso de la matemática o de la estadística para llegar a conclusiones. En el plano epistemológico se postula una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva; orientada al proceso" (p.98-99). "Se entiende por investigación documental, el estudio de problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en fuentes bibliográficas y documentales... (Y entre otros se pueden citar las siguientes) análisis de problemas educativos como ocurren en la práctica, revisión crítica del estado del conocimiento, o elaboración de modelos"

En este caso se puede considerar el Trabajo de Calonge (1988), Tendencias de la Orientación en Venezuela, donde ella misma plantea que su objetivo principal es hacer "un análisis de los orígenes y tendencias de la orientación en Venezuela a través de los planes oficiales del Ministerio de Educación." (p.9). La investigación evaluativa tiene como objeto "medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones.

Considerando en este caso la investigación de Guigni (1984), que tenía como propósito

evaluar el costo del programa de capacitación pedagógica instrumentado en la Escuela Naval de Venezuela y demostrar su efectividad a través de rendimiento académico del estudiante. "El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social... Y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos."

En este caso, una recomendación metodológica para la enseñanza de la Historia de Venezuela III Etapa de la Escuela Básica. Bracho (1991), pudiera considerarse como un ejemplo de este tipo de investigación. La investigación experimental es una "investigación científica en la cual el observador manipula y controla una o más variables independientes y observa la variable dependiente en busca de la alteración concomitante a la manipulación de la variable independiente". Considérese como ejemplo la investigación de Guigni (1989), la cual realizó con el objeto de determinar el efecto causado por la combinación de las estrategias de enseñanza expositiva y tarea dirigida sobre el rendimiento y la satisfacción del estudiante de didáctica general en la Escuela de Educación de la UC.

Una muestra de 156 estudiantes conformó el grupo experimental y el grupo control. Se requirió un diseño casi experimental para establecer la comparación entre el grupo de estudiante que trabajo con la combinación de estrategias y aquel que lo hizo con la estrategia expositiva solamente. La investigación ex-post-facto es una "investigación sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre la variable independiente porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente manipulables."Otros autores (Gay, 1976) la denominan causal-comparativa. El Trabajo de Rodríguez (1992) sobre la incidencia de las variables necesidad de logro y autoestima académica es un buen ejemplo de este tipo de investigación. Este tipo de variable existe en el sujeto antes de que empiece la investigación.

De la investigación del tipo Educación Comparada en un sentido bastante amplio, puede decirse que "se propone examinar la significación de las semejanzas y las diferencias que existen entre los diversos sistemas educativos." (Bereday, 1968.p.31). La concepción psicoanalítica

representa "...la inclusión de lo inconsciente en la comprensión de la realidad estudiada." (Rodríguez, 1991,p.11). Un buen ejemplo de este tipo de investigación consideraría una pregunta generadora de la siguiente manera: "Cómo las instituciones y los acontecimientos políticos se reflejan en la vivencia inconsciente del individuo portador del sistema y la manera cómo aquellas se entrelazan con las vicisitudes instintivas." Rodríguez (1991, p.13).

La investigación-acción generalmente se presenta "como un proceso de búsqueda de conocimientos sociales y prácticos, con participación de los grupos y de agentes externos (investigador externo), que permite ligar la reflexión teórica con la práctica transformadora de una determinada realidad, con implicaciones ideológicas, teóricas y epistemológica. El trabajo de Fierro y Rosas (1988), nos describe esta investigación conformada por cinco etapas. La primera donde se analiza con los docentes la práctica educativa y se formulan las preguntas de investigación. La segunda, donde el trabajo se organiza con grupos de docentes con los mismos intereses. La tercera etapa donde a la vez se ve el progreso de investigación, se va evaluando lo realizado.

La cuarta etapa, donde a la vez se generan conocimientos significativos, se retroalimenta el proceso de investigación. Y la quinta etapa, donde se comparte la experiencia con otros docentes.

### **Diseño de Investigación**

Una vez decidido el tipo de investigación que mejor se ajusta a la investigación intentada, el investigador debe decidir cuál es el mejor diseño que se adapta a su tipo de investigación. En este caso se considera al diseño de investigación como la parte procedimental de cómo realizar la investigación prevista. Dentro de cada tipo de investigación existen diversas formas procedimentales de llevarla a cabo. Dentro de la investigación de tipo descriptivo se pueden mencionar los siguientes diseños: Estudios de casos, estudios de tipo evolutivo, estudios de seguimiento, análisis documental, análisis de tendencias.

Los estudios de Casos están dirigidos a conocer la profundidad a una unidad de investigación, sean como individuo o como comunidad. Los Estudios de Tipo Evolutivo se proponen a estudiar la forma o el patrón de desarrollos que pueda darse en una unidad de investigación.

El Estudio de Seguimiento, es la investigación que se hace para determinar algún resultado después de un tiempo prudencial determinado por el investigador. El Análisis documental es un diseño que se basa primordialmente en la utilización de documentos o archivos como su fuente primordial de información. El Análisis de Tendencias se refiere a realizar estudios que permitan elaboración de proyecciones posibles de una situación cualquiera. Para el tipo de investigación conocida como cualitativa se pueden señalar los siguientes diseños de investigación: etnográfica, investigación intensiva de caso único, historia de vida, hermenéutico, observación participante, estudio familiar intensivo.

El diseño etnográfico "trata no solo de registrar eventos y conductas, sino de comprender e interpretar su significado, la intención que los actores (maestros y alumnos) dan a sus acciones... se basan en diferentes variantes de observación participante, en el uso de entrevistas, diario de campo, de autobiografías... grabaciones y videos." (Corenstein.1987.p.30). En un sentido bastante exacto puede definirse "la etnografía educativa como el estudio de los modos de vida de los actores sociales y de los grupos que interactúan dentro del ámbito escolar." (Herrera.1989-1991.p.33).

La investigación intensiva del caso único "implica la medición repetida de unas variables a lo largo del tiempo y el registro y análisis de los cambios del sujeto mediante el método experimental. La Historia de vida busca "reconstituir las vivencias, costumbres y valores de cultura. (Se trata)... de narraciones de vida donde lo estrictamente biográfico(es) relevante en la medida que (da) luces acerca de aspectos desconocidos de los pueblos..." (Piña 1986.p.145). El diseño hermético "trata de introducirse en el contenido de la dinámica de la persona estudiada y sus implicaciones, y busca estructurar una interpretación coherente del todo." (Martínez, 1989.p.169). La observación participante es utilizada para "designar la investigación que

involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo." El estudio familiar intensivo consta de los siguientes pasos:

- 1) se reúnen datos de tipo censal acerca de un gran número de familias seleccionadas sobre la base de las principales variantes que revisten interés para el estudio;
- 2) a partir de esta muestra se selecciona un número menor de familias para hacer un estudio más intensivo;
- 3) se efectúan entrevistas con cada miembro de la familia para grabar sus biografías y para interrogarlos sobre una amplia variedad de temas;
- 4) se reconstruye una semana o más días consecutivos sobre la base de la interrogación intensiva;
- 5) se observan y se registran días completos en la vida de la familia;
- 6) las entrevistas grabadas se transcriben a partir de cintas magnetofónicas;
- 7) la información mecanografiada se redacta y se organiza;
- 8) Se efectúan nuevas entrevistas. Para llenar lagunas de información... se insertan nuevos datos importantes..." (Lewis, 1982/1983.p.XXIV). Para la investigación experimental se utilizan los diseños pre-experimentales, experimentales y cuasi-experimentales (Tamayo y Tamayo.1988). "los diseños pre-experimentales más conocidos son: Estudios de caso con una sola medición. Diseño pretest-posttest de un sólo grupo. Comparaciones con un grupo estático. Para los diseños experimentales tenemos: Diseño de grupo control pretest-posttest. Diseño de cuatro grupos de Salomón. También el de grupo control con posttest. El diseño factorial en torno a los diseños cuasi-experimentales.

Se puede citar: experimentos de series cronológicas diseño de muestras cronológicas equivalentes, diseño de materiales equivalentes diseño de grupo control no equivalente Diseño compensadas, diseños de muestras separadas pretest - posttest, diseños de muestras separadas pretest - posttest, con grupo con control diseño de serie cronológica múltiples. Diseño de ciclo institucional recurrente. Análisis de discontinuidad en la regresión. " (pp.37-38). Para la Investigación-Acción se puede señalar cuatro o diseños: diagnóstica, participante, empírica y experimental). La investigación-Acción diagnóstica, donde básicamente el objetivo es ofrecer

alternativa de solución. La investigación-acción participante además de lo anterior, involucra a los participantes en las acciones a tomar. La investigación-acción empírica supone además de todo lo anterior, supone una evaluación de los resultados. Y la investigación-acción experimental, que se asemeja al diseño experimental con grupo control.

### **3.2 Nivel de la Investigación**

(Arias, 2006:23) señala qué, “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”; además, propone como se clasifican los niveles de acuerdo a su profundidad, es decir, en investigación exploratoria, descriptiva y explicativa. De acuerdo a la investigación realizada para este trabajo resalta la investigación de tipo descriptivo-explicativo.

Para (Arias, 2006: 24) La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

También para (Arias, 2006) define la investigación explicativa como:

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (p.26)

De acuerdo a lo anteriormente planteado por (Arias, 2006), la presente investigación busca describir la evolución, la importancia, la relación, la identidad del líder para lograr el desarrollo y buen funcionamiento y así lograr el éxito organizacional, además busca explicar el

por qué ha tenido que adaptarse y modificar su forma de actuar, pensar y relacionarse tanto dentro como fuera de la organización para poder lograr lo que se propone y poder lograr su cometido.

### **3.3 Fuentes de Información**

Arias (2012) plantea que: fuente es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios) (p.27). De acuerdo a lo mencionado, se determinó que en la presente investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias documentales. Arias (2012) establece que las fuentes de información primarias son aquellas en las cuales se toma la información de la fuente principal u original, bien sea un libro, una tesis u otro. Y las secundarias, por su parte, son aquellas en donde la información es recolectada a través de otro portal u otro autor, pero de un primer autor.

Estas fuentes de información, según APA (2010) pueden ser de carácter impreso (libros, tesis, artículos científicos, periódicos) digital o material electrónico (artículos de revistas, informes, conferencias, blogs y referencias de páginas en la World Wide Web) o audiovisuales (películas, series, videos, podcasts, grabaciones de música y fotografías). Este tipo de investigación, más que otras, tiene el propósito fundamental de aportar nuevos conocimientos a los ya analizados sobre inteligencia emocional.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

Para Hernández y Fernández (2006: 01), “la técnica de recolección de datos consiste en vías a través de los cuales el investigador registra datos observables que representa verdaderamente los conceptos o variables que se pretende medir”. Asimismo, Bavaresco (2001:01), indica que “la técnica de recolección de datos constituye el conjunto de herramientas

científicamente validadas por medio de los cuales se levanta los registros necesarios para comprobar un hecho o fenómeno en estudio”.

En el caso de la presente investigación, con el fin de dar respuestas a las interrogantes de la situación problema, se recolectaron los datos e información a través de la técnica documental, la cual tiene como objeto construir un esquema, el cual se determina como marco teórico conceptual o referencial. Este llamado Marco Teórico, se desarrollará a través de fuentes primarias y secundarias de información documental, cuyos conceptos fueron descritos anteriormente.

Para el análisis profundo de las fuentes documentales se llevó a cabo la recolección u obtención de información y datos a través de la observación documental, análisis documental, resumen analítico y el análisis crítico de contenido con el fin de alcanzar los conocimientos necesarios que permitieron lograr el objetivo del estudio. Las técnicas anteriormente planteadas refieren a un proceso, en donde se recopila información mediante la lectura de las fuentes primarias y secundarias documentales, para su posterior análisis, y finalmente, llegar a la formulación de conclusiones y resultados.

Adicionalmente, y tomando en cuenta que se trabajó en base a la investigación documental, con respecto a las técnicas que conducen a la obtención de información, estas pueden ser almacenadas en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho recurso se le determina “instrumento” (Arias, 2012). El autor refiere que los instrumentos que se utilizan en el diseño de investigación documental son las fichas, la computadora y sus unidades de almacenaje.

### **3.5 Técnicas de Clasificación y Análisis de la Información.**

Para el método empleado en la recopilación de la información se aplica generalmente la triangulación, este método se utiliza bajo la aplicación de ciertas técnicas y permite determinar

las coincidencias e intercesiones al fenómeno a estudiar. En este caso, se utilizo la triangulación de investigadores y teorías.

Esta técnica es utilizada ya que la presente investigación se llevo a cabo a través de la identificación de libros, tesis, artículos, documentos y contenido web referente al líder y a los diferentes elementos o factores que influyen en éste para lograr el éxito organizacional y así recopilar la información necesaria sobre el problema presentado en este trabajo de investigación.

Además de la triangulación, se aplico también como técnica el análisis de contenido, la cual es muy útil ya que permite hacer comparaciones y estudiar a profundidad materiales variados. Sabino (1992) establece que es una técnica de investigación que se basa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación. Refiere que es una técnica que lleva a cabo la determinación de la frecuencia con que aparecen en un texto ciertas categorías previamente definidas tales como ideas, expresiones, vocablos o elementos expresivos de diversa naturaleza. Estas categorías expresan las variables o los indicadores, según los casos, que forman parte del problema de investigación planteado.

El análisis de contenido es útil, según Sabino (1992), ya que permite específicamente establecer comparaciones y estudiar en profundidad materiales diversos. Para llevar a cabo un análisis se debe aplicar el proceso de identificación, clasificación, modificación, procesamiento e interpretación de la información. En el presente proyecto de investigación se toma en cuenta esta técnica, ya que permite una descripción objetiva y sistemática del contenido referido a la inteligencia emocional y su aplicación como herramienta en las empresas.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACION

#### 4.1 Evolución del líder en el tiempo.

En la edad media, el líder (todo aquello que se imponía como autoridad en ese momento) era autoritario, es decir, se imponía a través de sus normas, la fuerza y por la influencia negativa sobre los subordinados que estaban a su mando. Luego el líder se convierte en oyente, se hicieron presentes los valores, los principios, el respeto de él hacia sus seguidores creando la necesidad de ser seguido y obedecer, se convertía en un líder transformacional.

A pesar de que esas dos caras del liderazgo se mantuvieron por mucho tiempo, luego empezaron a surgir teorías propuestas por diferentes investigadores o autores (teoría del comportamiento, la de los rasgos, la teoría contingente o situacional, etc.), por mencionar solo algunas de las que ya se encuentran desarrolladas en el CAPITULO II (2.2.1.1) del presente trabajo de investigación, donde se plasmaba cómo debía ser un líder, que características debía reunir (positivas y negativas) hacia las personas que lo seguían .

El líder, evolucionó con el pasar del tiempo debido a los diferentes factores que se pudieron presentar en el momento así como en la actualidad, para poder representar lo que es una autoridad que busca el bien para él y sus seguidores. En lo que respecta al ámbito organizacional, éste ha tenido que enfrentarse a muchos factores externo (política, la economía, la salud, etc., por mencionar algunos por lo cual la organización se ha visto afectada teniendo que buscar como ingeniárselas y ser un líder más flexible pero manteniendo la autoridad que lo caracteriza (autoritario- transformacional); la figura de líder no solo ha evolucionado en una persona buena que escucha y apoya a sus seguidores, este ha cambiado en una figura que trabaja a la par con sus seguidores.

#### **4.2 Determinar la importancia del líder en el entorno organizacional.**

El líder es una persona influyente en el entorno de la organización, ya que éste busca generar que se cumplan los objetivos planteados y lo hace a través de su liderazgo. Ya sea que ser líder se nace o se hace podemos decir que un líder es de vital importancia dentro de la organización, aunque existan metas claras y una estructura organizacional es poco probable que estas se lleven a cabo sin un líder que supervise y ejerza gerencia en dicha labor, en cambio en una organización que no exista una estructura y una estrategia organizacional pero si un líder es muy probable que de igual forma logren sus objetivos a través del liderazgo.

A través de la historia, el liderazgo ha sido un tema controversial sobre todo por los niveles de importancia que este representa, ya sea en los negocios, las distintas ramas sociales, política e incluso militar llegando a ser el tema principal en muchas mesas de negociaciones y sobre todo abordando a la conclusión de que un líder significa un valor agregado en cualquier área que se encuentre, es un plus y una especie de garantía que promete la culminación efectiva de trabajos políticos, sociales, militares, entre otros; sobre todo en la reacción que genera en sus seguidores para que estos adopten su plan o estrategia de forma personal.

Muchas organizaciones han establecido diferentes métodos que puedan comprender las distintas complejidades que pueden ir incluidas en las órdenes dadas a los elementos internos en una organización, en este caso hablamos de líderes y seguidores ya que estos forman parte relevante en la estructura de organizacional. Lo que ha llevado a una conclusión en cuanto al líder y es que este debe presentarse o enfatizar más en la adaptación de situaciones que en el control o autoridad. El líder debe ser una persona más relacionista que controladora y eso a su vez nos dice que no genera influencia lineal y directa si no indirecta, interdependiente y multidireccional.

Por consecuencia, las organizaciones dependen de un buen liderazgo para poder

expedirse, crecer y sobre todo alargar la vida útil de la organización y esto aplica tanto para aquella con fines de lucro y las que no, por lo tanto observando la importancia del líder veamos unos aspectos que a este lo representa como lo son: compromiso con la misión, comunicación con la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. La tarea del líder no es fácil y este debe estar en constante aprendizaje y buscando perfeccionar su labor, debe ser capaz y tener mucha destreza a la hora de comunicarse y tener capacidad de inclusión, el objetivo es que los integrantes de la organización liberen su energía para el logro de las metas y objetivos en común.

### **4.3 Identificar al líder dentro del entorno organizacional.**

En la actualidad, las empresas ya no buscan jefes, en su búsqueda de mejoras para la Organización, los líderes conforman los mayores reclamos. Como se ha planteado anteriormente el liderazgo empresarial se entiende como un proceso o habilidad mediante el cual una empresa puede influir en las demás partes para alcanzar sus objetivos. Donde la idea principal es conseguir el máximo potencial de los trabajadores para que satisfagan las necesidades de la empresa, lo que hace necesario identificar al líder dentro del entorno organizacional.

Mucho se habla sobre los líderes, pero ¿cómo se puede identificar a una persona para darle tal cargo y que se haga responsable de una empresa?, es sabido que ninguna organización es igual, todas tienen normativas y buscan recursos diferentes a la hora de contratar a sus trabajadores. En términos generales, lo más normal es que un líder tenga buena capacidad de comunicación para transmitir lo que se quiere, capacidad de motivación para mover a su equipo, que cuente con carisma, entusiasmo, factores que lo hagan atractivo a su puesto.

Además, es necesario que sea capaz de dar soluciones a problemas que se presentan de momento, es decir, que cuente con habilidades de solución. Que tenga visión de futuro, aptitud para llevar a cabo negocios, que sea creativo y escuche de forma activa, pero sin dejar de lado la disciplina. Es necesario que sea honesto, empático, estratégico, que posea capacidad de tomar decisiones y sobre todo que tenga una buena imagen. Dichas habilidades y capacidades antes

mencionadas conforman algunos de los factores que, de forma general, debe tener un líder para ser identificado como tal dentro del entorno organizacional.

#### **4.4 Develar la relación entre el líder y sus seguidores para lograr el éxito organizacional.**

El líder debe poseer ciertas habilidades que le permitan contar con los recursos necesarios para llevar a la organización al éxito. Poseer una capacidad de técnica el cual le permitirá saber las especialidades o habilidades con que cuentan las personas a su cargo en la organización y que le permitirá analizar cómo manejarlas, que técnicas puede utilizar y como puede ubicar a sus seguidores dentro de la organización para que puedan trabajar y desenvolverse de manera armónica y obtener resultados visibles. La influencia humana entre el líder y sus seguidores que le permita a ambas partes trabajar y donde las personas a su cargo puedan desarrollar sus actitudes, opiniones, sentimientos y puedan ser atendidos por la persona que los lidera, otra habilidad es que el líder tenga intuición de poder percibir todo aquello que sea bueno o malo para la organización, el cual también es un factor fundamental para el desarrollo de sus seguidores en la búsqueda del logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.

En resumen, la clave para el logro del éxito organizacional está en la unión y entendimiento del líder hacia sus seguidores y viceversa, de modo que éstos se sientan seguros a la hora de trabajar en equipo.

#### **4.5 Aspectos que convierten al Líder como factor determinante en el éxito organizacional.**

- Un líder debe escuchar a sus seguidores, para que éste tenga la capacidad de actuar sobre lo que se le manifiesta
- Debe saber observar todo lo que ocurre, tanto dentro como fuera de la organización, para

poder tomar las previsiones necesarias.

- Debe saber ser amable con las personas que lo rodean, para poder ofrecer la confianza que se necesita de ambas partes.
- Alentar a sus seguidores, es una pieza clave para el buen funcionamiento del equipo
- Debe ser capaz de retroalimentar la información, que se genera a su alrededor
- Deber ofrecer creatividad al momento de proponer ideas, para el beneficio de la organización
- Deber ser profesional y capacitado, para poder ofrecer propuestas que beneficien a la organización
- Debe poder ofrecer mejoras, a las propuestas ofrecidas por sus seguidores para el beneficio de la organización
- El líder debe saber reconocer los méritos, que le corresponden a las personas producto de su esfuerzo.

## CONCLUSIONES

Una vez analizada la investigación realizada y plasmada en las páginas anteriores, es posible concluir el presente trabajo mediante las siguientes afirmaciones:

- Los conceptos de líder y liderazgo son el resultado de un proceso iniciado anteriormente en los comienzos de la humanidad y que han venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.
- El liderazgo constituye una herramienta fundamental dentro del entorno organizacional.
- El líder no se define mediante un modelo específico, este se va formando según los requerimientos de cada organización, lo cierto es que, en su mayoría los patrones y estándares están igualados en cuanto al estilo democrático y liberal se refiere.
- Al fomentar la aplicación de gestiones estratégicas basadas en el trabajo en equipo, los conocimientos y habilidades del líder, se refuerza de manera positiva la productividad y ejecución de los planes empresariales.
- Un trabajo en equipo exitoso depende de la relación líder-subordinado que se establezca, donde el objetivo principal es fomentar las habilidades y reforzar el trabajo solidario en equipo, para que de esta manera se puedan alcanzar los objetivos propuestos y llevar a la empresa a alcanzar el éxito organizacional.

## RECOMENDACIONES

Con lo recogido a lo largo del trabajo, se puede tomar en cuenta distintas áreas importantes en cuanto al “Líder como factor determinante en el éxito organizacional” Observamos con agrado los estudios previos realizados por distintas universidades, organizaciones, entre otros organismos lo cual profundiza un tema tan importante para el desarrollo no solo a nivel organizacional, hablamos de que el liderazgo es fundamental en jefes de estados, jefes militares, sociedad civil, entre otros. Lo que concluye una importancia a nivel mundial.

Se ha invertido millones de dólares en la constante capacitación del liderazgo ya que esta es cambiante con los tiempos, quizás un líder de hace 50 años atrás no tendría las herramientas necesarias para desarrollarse en estos tiempos, por lo tanto, la permanente modificación y mejora hace parte de los arduos trabajos y estudios que buscan entender cómo piensan las masas y cómo lograr el punto medio que permita un liderazgo fluido y sobre todo que los seguidores se identifiquen con las metas y causas de los líderes, percibiéndola con un alto sentido de pertenencia . Buscar entender el mercado competitivo que hoy se observa a nivel empresarial, comercial y corporativo sin duda es un reto que las organizaciones han decidido tomar para poder mantener con vida a las empresas que ellos representan, el nuevo líder deber estar en capacidad plena de asumir nuevos retos y enfrentarse a un mercado totalmente feroz y competitivo por ello la causa de grandes inversiones en capacitación de líderes.

Las recomendaciones de este trabajo es que se busque profundizar más en los estudios del Liderazgo con el fin de seguir en la constante búsqueda del líder nuevo y sobre todo la capacitación y desarrollo de muchos líderes con el fin de crear mejoras reales en las organizaciones y a la sociedad en general. Que se tomen muestras de lo que no debe hacer cuando se está en una posición estratégica de liderazgo, como puede afectar la toma de decisiones sin bases sólidas a las organizaciones, como un líder debe tener la capacidad de mantener la unión dentro de las organizaciones superando problemas y diferencias que se pueden encontrar a lo largo del camino.

Una organización sin estructura pero con un buen líder, puede salir adelante y lograr los objetivos, en cambio una organización con la mejor estructura pero sin liderazgo tiene una alta probabilidad de que esta no logre sus objetivos. Las recomendaciones de seguir con estudios de liderazgo no solo van dirigidas a la parte organizacional, también a lo social, a lo académico. Aunque existen muchas investigaciones y trabajos en cuanto a este tema, nunca es suficiente ya que la importancia que representa es superior lo que nos obliga a estar en contante aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, M y Castro, G. (1990). La Juventud Universitaria de los Años 80. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. (6°edición). Editorial Episteme. Venezuela. Disponible en [https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fidias+arias+quinta+edicion&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=fidias%20arias%20quinta%20edicion&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fidias+arias+quinta+edicion&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fidias%20arias%20quinta%20edicion&f=false)
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (5°edición). Editorial Episteme. Venezuela. Disponible en [https://books.google.co.ve/books?id=y\\_743ktfK2sC&pg=PA5&dq=fidias+arias+quinta+edicion&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjHrP7Ry971AhWxtDEKHbPBAs0Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=fidias%20arias%20quinta%20edicion&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=y_743ktfK2sC&pg=PA5&dq=fidias+arias+quinta+edicion&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjHrP7Ry971AhWxtDEKHbPBAs0Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=fidias%20arias%20quinta%20edicion&f=false)
- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (6 ed)*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Bavaresco de Prieto, A. 2001. Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un diseño de investigación). Ediluz. Venezuela.
- Baun, P y Braun, W. (1980). Percepciones de los Estudiantes acerca de la Efectividad de la Enseñanza. Research in Higher Education.

- Barahona, B. (2014). Métodos y técnicas de investigación I. Disponible en: <https://unahmytecnicas.wordpress.com/>
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive.
- Bracho, D. (1991). Recomendaciones Metodológicas para la Enseñanza de la Historia de Venezuela en la III Etapa de la Escuela Básica. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Bertalanfy, L. (1968). Teoría general de los sistemas. Fondo de Cultura Económica. Mexico, Madrid, Buenos Aires.
- Bereday, G. (1968). El Método Comparativo en Pedagogía.
- Bonilla, F y Villareal, C. (1990). Concepto de Orientación. Evolución y Desarrollo de los Cursos de Práctica Supervisada. Revista Educación.
- Capa, L; Benítez, R; Capa, X. 2018. El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200285#aff2](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285#aff2)
- Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura, Suma de Negocios. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700242>
- Calonge, S. (1988). Tendencias de la Orientación en Venezuela. Cuadernos de Educación. 2º edición.
- Cárdenas, P. (2016). Las teorías de la organización: ¿funcionan de manera integral a las organizaciones? Disponible en <https://repositorio.unan.edu.ni/6550/1/259-960-2->

PB.pdf

- Código Civil Venezolano (2001)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
- Coll, F. (2020). Gerencia. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>
- Corenstei, M. (1987). La Investigación Etnográfica en Educación. Pedagogía. Vol. 4(11). Pp.29-32
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial mexicana.
- Díaz Larios, L. (2019). El liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de housekeeping del hotel winmeier Chiclayo. Disponible en <https://repositorio.usmp.edu.pe/>
- Editorial Grudemi (2019). Liderazgo laissez-faire. Recuperado de Enciclopedia Económica <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-laissez-faire/>
- Escalona, K. (2016). El liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Elementos para un modelo. Disponible en <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/>
- Esguerra, G y Contreras, F (2016), Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy, Estudios Gerenciales. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/212/21248046007.pdf>
- El Carabobeño. (12-03-93). Presentadas líneas de Trabajo del Centro de Investigaciones Históricas de la Facultad de Ciencias de la Educación. p. A-2.

- Esquivel García, Abreu Fuentes, Vargas Mursulí y Mursulí Madrigal (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es>
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y Gerencia. México: Herrero Hermanos.
- Ferrer, C. (2020). Clasificación del liderazgo según Max Weber. Disponible en <https://www.salusplay.com/blog/clasificacion-liderazgo-max-weber/>
- Fuentes, E. (2019). Liderazgo autocrático: características, ventajas e inconvenientes. Disponible en: <https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/>
- Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. Disponible en <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Gallegos Calderón, G; Miranda Bringas, A. (2019). La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional. Disponible en <https://repositorio.esan.edu.pe/>

- Gay, L. R. (1976). Educational Research: Competencies for Analysis and Application. Ohio: Charles E. Merrill Pub.
- Gine, G. (2018) ¿Cómo conseguir un liderazgo efectivo? Disponible en <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/#:~:text=El%20liderazgo%20efectivo%20es%20aquel,motivaci%C3%B3n%20para%20lograr%20los%20objetivos.>
- Giraldo, V. (2019) ¿Qué es un CEO y cuáles son sus funciones en una empresa? Disponible en <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-ceo/>
- Gonzales J. R. (2017). Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior. Disponible en <https://repositorio.tec.mx/>
- GUIGNI, D. (1984). Evaluación de un Programa de Entrenamiento para Docentes en Función de sus Costos y Beneficios. Trabajo de Investigación no Publicado. Doctorado de Educación. UNESR. Caracas.
- GUIGNI, D. (1989). Efectividad de la Combinación de las Estrategias de Enseñanza Expositiva y Tarea Dirigida Sobre el Rendimiento Académico. Trabajo de Ascenso no Publicado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.
- Hernández, A. F. (1991). La Investigación-Acción Participativa y la Producción de Conocimientos. Revista de Faces. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.

- Hernández, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Disponible en <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/HernandezCuesta-JorgeLuis2013.pdf;jsessionid=5FEEF1BC7B66092EDCFE0CAA22161AD4?sequence=1>
- Hernández Sampieri R; Fernández-Collado, C. 2006. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Interamericana Editores. México
- Herrera, M. (1989-1991). La Etnografía en las Ciencias de la Educación: Consideraciones Generales.
- Impulsa. (20212). Que es un staff en el mundo empresarial. Disponible en <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/que-es-un-staff-en-el-mundo-empresarial/>
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (1993). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. McGraw-Hill.
- Katz, D. y Khan, R. (1972). Psicología social en las organizaciones. Atlas, Sao Paulo.
- Loaiza, C y Pírela L. Liderazgo en organizaciones Venezolanas. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/download/19707/19658/>
- Mayo, E. (1946). Problemas humanos de una civilización industrial. (2da. ed). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Maraboto, J. (2021). Liderazgo transformacional. El modelo que requieren las organizaciones para enfrentar los desafíos de la pandemia. Disponible en <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional#:~:text=El%20liderazgo%20transformacional%20es%20un,%C3%A9>

xito%20futuro%20de%20la%20empresa.&text=Alienta%20la%20motivaci%C3%B3n%20y%20el%20desarrollo%20positivo%20de%20los%20seguidores.

- Martínez, M. (1989). Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación.
- March, J. G. (1989). Decisions and organizations. Blackwell.
- Marcó, F, Loguzzo, H y Fedi, J. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Disponible en <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Mendez, C. (1998). Metodología: guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial McGraw-hill. Colombia. Disponible en <https://marcelasuarez.jimdofree.com/app/download/14444440630/MENDEZ+ALVAR EZ++Metodologia+Investigacion+Ciencias+Economicas+y+Administrat.pdf?t=1564230307>
- Morales, F. 2021. Historia del liderazgo. Disponible en <https://economipedia.com/historia/historia-del-liderazgo.html#:~:text=La%20historia%20del%20liderazgo%20describe,lo%20largo%20de%20la%20historia.&text=En%20este%20sentido%2C%20dictando%20%C3%B3rdenes,mismo%20con%20los%20%C3%ADderes%20sociales.>
- Morales, A. 2016. Factores determinantes para el éxito organizacional. Disponible en [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/81133/1/TG01554.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81133/1/TG01554.pdf)
- Munte, G. (2019). Tipos de liderazgo: ¿conoce los diversos perfiles de líder existentes! Disponible en <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-liderazgo/>

- López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Disponible en [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Lewis, O. (1983). La Vida. (José Luis González, Trad.) México: Editorial Grijalbo. (Trabajo Original Publicado en 1982).
- Orellana, P. (2020). Equipo de trabajo. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/equipo-de-trabajo.html>
- Peiró, R. (2019). Innovación. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>
- Perez, J y Gardey, A. (2008). Definición de teoría. Disponible en <https://definicion.de/teoria/>
- Piña, C. (1986). Sobre las Historias de la Vida y su Campo de Validez en las Ciencias Sociales. Revista Paraguaya de Sociología.
- Pugh, D. S. et al. (1973). Dimension of Organization Structure. En H. Wolf (Ed.), Comparative Organizations. Westmead, Farborough, Hants, England: Saxon House.
- Quiroa, M. (2015). Globalización. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>
- Ramió, C. y Ballart, X. (1993). Teoría de la organización. INAP. Disponible en [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=gik7wftCT64C&oi=fnd&pg=PA11&ots=ZWCqQlubl&sig=8gY5A\\_IeAf2RjeS5RKbrkcx50s#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=gik7wftCT64C&oi=fnd&pg=PA11&ots=ZWCqQlubl&sig=8gY5A_IeAf2RjeS5RKbrkcx50s#v=onepage&q&f=false)
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Disponible en

<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>

- Rock Content. (2019). Clima Organizacional: ¿qué es, y por qué es importante evaluarlo en las empresas? Disponible en <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- Revista Venezolana de Gerencia. 2018. Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. Disponible en [https://www.redalyc.org/journal/290/29058776003/html/#redalyc\\_29058776003\\_ref21](https://www.redalyc.org/journal/290/29058776003/html/#redalyc_29058776003_ref21)
- Ribero, Z. 2017. Gerencia de los negocios en Venezuela. Disponible en <https://www.slideshare.net/ZORAIMARRIVERO/la-gerencia-en-venezuela>
- Rodríguez, M. (1992). Necesidad de Logro, Autoestima y Rendimiento Académico. Memorias EVEMO. Pp. 312-314. ULA.
- Rodríguez, Y. 2020. Metodología para la investigación. Disponible en [https://books.google.co.ve/books?id=x9s6EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=x9s6EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Saenz, A. (2012). El éxito de la gestión de proyectos. Disponible en <https://www.tdx.cat>
- Simón, H. A. (1982). El Comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización.
- Salazar, M y De Guerrero, A. (1975). Actitud de un Grupo de Estudiantes Universitarios hacia las Drogas. Valencia: Universidad de Carabobo.

- Spring Professional. (2021)¿Qué es el liderazgo Transaccional? Disponible en <https://blogcandidatos.springspain.com/talent-management/que-es-el-liderazgo-transaccional/>
- Taylor, F. (1911). The principles of scientific management. New York & London: Harper Brothers.
- Universia. (2020). Características de un líder. Las habilidades que te impulsan al éxito. Disponible en <https://www.universia.net/mx/actualidad/vida-universitaria/caracteristicas-lider-habilidades-que-te-impulsan-exito-961448.html>
- Villafranca, D. (2002). Metodología de la Investigación. San Antonio de los Altos. Miranda, Venezuela: Fundaca.
- Weber, M. (1964). Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- Westreiche, G. (2020). Estrategia. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Woodward, J. (1975). ‘Management and Technology’. En D. S. Pugh (Ed.), Organization Theory.

## HOJA DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>EL LÍDER COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL.</b>
---------------	--

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Pereda B. Romina A. Geraldine</b>	<b>CVLAC</b>	<b>25.414.809</b>
	<b>e-mail</b>	<b>rominapereda70@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Salmerón J. José G.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>26.419.870</b>
	<b>e-mail</b>	<b>salmeron_josegregorio@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Cedeño B. Annerys J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>26.293.366</b>
	<b>e-mail</b>	<b>anneced97@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

**Palabras claves:** Líder, éxito organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional.

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

### Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Administrativas	Administración

### Resumen (abstract):

La figura del líder ha estado presente desde siempre y en cualquier entorno, ya sea natural, humano, etc. El ser humano posee algo que lo identifica, como aquel capaz de poder llegar a demostrar tener cierta autoridad o buen manejo o dominio sobre algo o sobre un grupo de personas, teniendo la capacidad de atraerlos hacia él y satisfacer la necesidad de importancia, ya sea a nivel personal o laboral y así lograr el propósito de sus objetivos. La presente investigación tuvo como objetivo general: descubrir los aspectos que convierten al líder como factor determinante en el éxito organizacional, donde se empleó una investigación de tipo documental permitiendo recopilar datos de diversas fuentes de información, a través de internet en sus diferentes plataformas y páginas, como blogs, revistas electrónicas, bases de datos, entre otros; y consultas bibliográficas de libros, tesis, revistas en sus presentaciones electrónicas o físicas. Lo anteriormente plateado propone seguir profundizando más en los estudios del Liderazgo con el fin de seguir en la constante búsqueda del líder nuevo y sobre todo la capacitación y desarrollo de muchos líderes con el fin de crear mejoras reales en las organizaciones y a la sociedad en general.

**Palabras clave:** Líder, éxito organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Prof. Luis Ramón Martínez</b>	ROL	A <input type="text"/> S <input type="text"/> U <input type="text"/> U <input type="text"/>
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	Postgradoluismartinez@gmail.com
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2022	03	23
------	----	----

Lenguaje: Esp

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis Pereda, Salmerón y Cedeño.doc	Aplicación/Word

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciatura en Administración

**Nivel Asociado con el Trabajo:**

Licenciado

**Área de Estudio:**

Administración

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

Universidad de Oriente (UDO) - Venezuela

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

Letido 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *Martínez*  
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolaños Cunele*  
JUAN A. BOLAÑOS CUNELE  
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 de II semestre del 2009, según comunicación CU-034-2009):** “los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

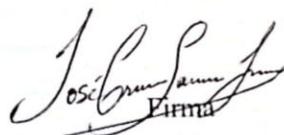


Firma  
Luis R. Martínez



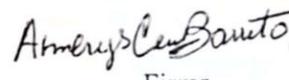
Firma

Romina A. Geraldine Pereda B.



Firma

José G. Salmerón J.



Firma

Annerys J. Cedeño B.