

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUEL ZAMORA”**



**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia Pública**

La Universidad que siembra

**LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. HERRAMIENTA PARA LA EFICIENCIA
DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLI-IMAGEN, C.A.**

Autora:

Yohana Alejo

C.I.V- 17330614

Tutor: Dr. Gustavo Jaime

San Carlos, Junio 2017

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUEL ZAMORA”**



**Vicerrectorado De Infraestructura
y Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia Pública**

La Universidad que siembra

**LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. HERRAMIENTA PARA LA EFICIENCIA
DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLI-IMAGEN, C.A.
Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientarium**

Autora:

Yohana Alejo

C.I.V- 17330614

Tutor: Dr. Gustavo Jaime

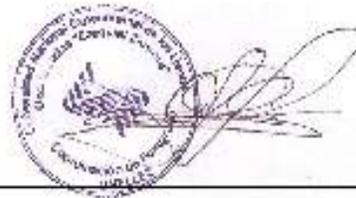
San Carlos, Junio 2017

APROBACION DEL TUTOR

Yo, GUSTAVO JAIME, cedula de identidad N° 11.962.050, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: Liderazgo Organizacional. Herramienta para la Eficiencia del Talento Humano de la Empresa Publi -Imagen, C.A. Presentado por la ciudadana YOHANA ALEJO MONTENEGRO, para optar por el titulo de Magister Scientiarum en Gerencia Publica, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que le designe.

En la ciudad de San Carlos, a los veintiún días del mes de julio del año dos mil diecisiete.

Nombre y Apellido: Gustavo Jaime

A circular official stamp is partially visible, containing text in Spanish. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Gustavo Jaime'.

Firma de Aprobación del tutor.

Fecha de Entrega: _____



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Coordinación Área de Postgrado

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

Titulado(a):

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. HERRAMIENTA PARA LA EFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLI-IMAGEN, C.A

Elaborado por el (la) participante:

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad
Yohana Alejo	C.I. V-17.330.614

Como requisito parcial para optar al grado académico de: **Magíster Scientiarum**, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Gerencia Pública**, de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 21 de julio de 2017, a las 9:00 a.m., se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 10:50 a.m.

Dr.  Jaime (Tutor)

C.I. V-11.952.050

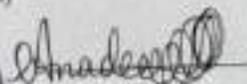
Jurado Principal (UNELLEZ)


Victor Pérez

C.I. V-9.561.633

Jurado Principal (UNELLEZ)




MSc Ana Campos

C.I. V-5.209.371

Jurado Principal (USR)

DEDICATORIA

A Dios primeramente por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Hijo Aaron Bautista eres lo mejor que me ha pasado en la vida hijo te amo demasiado eres el motor de mi vida y al mismo tiempo siento ganas de trabajar fuertemente y seguir con el objetivo de alcanzar mis metas.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelos, novio y amigos. Gracias por haber fomentado en mi el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

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

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

Le agradezco a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” **UNELLEZ** por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi especialidad, así como también a los diferentes Profesores que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi Asesor de Tesis Dr. Gustavo Jaime por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, y guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de estudio. El compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	V
Agradecimientos.....	VI
Índice General.....	VII
Lista de Cuadros.....	X
Lista de Gráficos.....	XI
Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
Introducción.....	1
Capítulo I: El Problema	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
Alcances.....	11
Limitaciones.....	11
Capítulo II Marco Teórico	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	16
Liderazgo Transformador.....	16
Características del Liderazgo Transformador.....	18
Características del líder Transformador.....	18
Estrategias.....	19
Liderazgo.....	20
Liderazgo Desarrollador.....	22
Liderazgo para la Calidad.....	25
Estrategias de liderazgo.....	27

Desempeño Laboral.....	29
Evaluación de Desempeño	31
Propósitos de la evaluación de desempeño	33
Talento Humano	33
Gestión de Talento Humano	34
Empresa	Publi-imagen 38
C.A.	39
Bases Legales	40
Sistema de Variables	
Definición Conceptual.....	40
Definición Operacional.....	41
Capítulo III Metodología	
Naturaleza de la Investigación.....	43
Tipo y Diseño de la Investigación.....	43
Población.....	44
Muestra.....	44
Técnica de Instrumento de Recolección de Datos.....	45
Validez del Instrumento	45
Confiabilidad.....	46
Técnica de Análisis de Datos.....	46
Capítulo IV Presentación y Análisis de los Resultados	
Presentación y Análisis de los Resultados	47
Capítulo V Conclusiones	
Conclusiones.....	60
Capítulo VI La Propuesta	
Presentación.....	63
Fundamentación de la Propuesta.....	63
Objetivos de la Propuesta.....	65
Objetivo Terminal.....	66
Objetivo General.....	66

Objetivos Específicos.....	66
Justificación.....	66
Formulación de la Propuesta.....	69
Resumen de la Propuesta.....	75
Factibilidad de la Propuesta.....	77
Referencias Bibliográficas.....	80
Anexos	
Anexo A Instrumento de Recolección de Datos	84
Anexo B Validación del Instrumento	86
	90
Anexo C Confiabilidad del Instrumento	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
	38
Cuadro 2: Identificación y definición de las variables.....	40
Cuadro 3: Operacionalización de las variables.....	42
Cuadro 4: Dimensión N° 1: Logro de Objetivos	48
Cuadro 5: Dimensión N° 2: Habilidades y Conocimientos	49
Cuadro 6: Dimensión N° 3: Comunicación	51
Cuadro 7: Dimensión N° 4: Motivación	52
Cuadro 8: Dimensión N° 5: Necesidades Humanas	54
Cuadro 9: Dimensión N° 6: Autoestima	55
Cuadro 10: Dimensión N° 7: Ambiente Laboral	57
Cuadro 11: Dimensión N° 8: Cultura Organizacional.....	58
Cuadro 12: Resumen de la Propuesta. Objetivo 1.....	75
Cuadro 13: Resumen de la Propuesta. Objetivo 2.....	76
Cuadro 14: Resumen de la Propuesta. Objetivo 3.....	76
Cuadro 15: Relación costo – beneficio de la propuesta.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos.....	Pág.
Gráfico 1 Desempeño Laboral	31
Gráfico 2 Ciclo para la acción motivación-desempeño	31
Gráfico 3: Dimensión N° 1: Logro de Objetivos	49
Gráfico 4: Dimensión N° 2: Habilidades y Conocimientos	51
Gráfico 5: Dimensión N° 3: Comunicación	52
Gráfico 6: Dimensión N° 4: Motivación	54
Gráfico 7: Dimensión N° 5: Necesidades Humanas	56
Gráfico 8: Dimensión N° 6: Autoestima	57
Gráfico 9: Dimensión N° 7: Ambiente Laboral	58
Gráfico 10. Dimensión N° 8: Cultura organizacional.....	64
Gráfico 11: Ciclo Motivacional	65



**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUEL ZAMORA”
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Estado Cojedes
Coordinación Área De Postgrado
Mención: Gerencia Pública**

**LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. HERRAMIENTA PARA LA EFICIENCIA
DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLI-IMAGEN, C.A.**

**Autora:
Yohana Alejo
C.I.V- 17330614
Tutor: Gustavo Jaime
Año: 2017**

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado tiene como finalidad Diseñar estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A., ubicada en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara. La principal base teórica de la investigación es la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns (1981), la cual logra sus efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Con una metodología utilizada encaminada en una investigación de campo, nivel descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, su población fue la totalidad de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, es decir, 20 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario contentivo de veintidós (22) preguntas bajo la modalidad de alternativas de respuesta tipo escala de Likert, la validez se realizó a través del juicio de tres (03) expertos y la confiabilidad mediante el método Alpha Cronbach, cuyo resultado fue 0.93, por lo que se considera altamente confiable. Tomando en consideración los resultados obtenidos se concluyó que el desempeño actual del talento humano muestra la necesidad sentida de aplicar estrategias de liderazgo al desempeño del talento humano de la Empresa Publi-Imagen, C.A., el cual ha sido afectado por el estilo de liderazgo que ejerce la autoridad, el cual obvia el equilibrio que debe existir entre el salario físico, el salario psicológico y el salario espiritual. Finalmente se alcanzó a elaborar la propuesta del diseño de estrategias de liderazgo para la empresa.

Palabras clave: Liderazgo, organizacional, eficiencia, Talento Humano.

Introducción

Las organizaciones son unidades sociales que establecen relaciones entre los diferentes elementos que la integran, a su vez estas deben contar con una serie de recursos que administrados eficazmente conducen al logro de los objetivos trazados por las organizaciones y mantenerlas a un nivel de competitividad de calidad, para así poder mantenerse en el mercado.

Sobre la base de lo descrito, existe dentro de las organizaciones una gran necesidad de resolver los problemas básicos a nivel administrativo de ciertos factores que se presentan, a través de un eficiente proceso de liderazgo. De allí la importancia de contar con líderes altamente capacitados de manera que pueda desarrollar y mejorar el desenvolvimiento de los empleados en sus respectivos cargos en el área administrativa, para hacerla rentable y sostenible.

Tanto para las empresas públicas como las privadas, el liderazgo representa una de las funciones más exigentes que pueda ser ejercida dentro de cualquier organización. Puesto que no existen ciertas características únicas que definan la personalidad de los líderes para influir positivamente sobre sus seguidores y lograr que éstos realicen su trabajo eficientemente dentro de las organizaciones. El hecho de que no exista un prototipo de lo que debe ser un líder, obedece a que existen diferencias individuales entre los miembros de los grupos de subordinados, a los diferentes estilos gerenciales y a las características administrativas que distinguen a cada organización.

Para el caso objeto de estudio de la presente investigación, la empresa Publi-Imagen, C.A., representa un factor de suma importancia, contar con un personal directivo efectivo, capaz de mantener un rendimiento eficiente a través de la conducción eficaz de su personal, por ello, surge la necesidad de realizar este trabajo de investigación, que se espera funcione en las estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la misma.

Esta investigación presenta como objetivo general Diseñar estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. con una metodología utilizada encaminada en una investigación de campo, con apoyo documental bajo la modalidad de proyecto factible, de tipo descriptiva, su población serán la totalidad de los trabajadores de la empresa objeto de estudio. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario.

La investigación planteada en la empresa objeto de estudio, se asume por cuanto se considera que existe en la misma un proceso unilateral para la toma de decisiones, razón por la cual, se presume que no hay búsqueda de consenso, existen discrepancias ideológicas, retraso en el proceso administrativo y un ambiente de trabajo poco apropiado. En consecuencia, ocurren una serie de rupturas de las relaciones interpersonales y laborales, que pueden estar siendo generadas porque en esta organización aparentemente no se ha conformado un equipo de trabajo, mediante la aplicación de estrategias de liderazgo al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Dentro de este contexto, este trabajo está estructurado de la siguiente manera: En el capítulo I se dio a conocer el planteamiento del problema, los objetivos, el propósito de la investigación, justificación e importancia de la investigación y la delimitación, así como su reseña histórica. Mientras que en el capítulo II se mostraron las bases teóricas, los antecedentes de la investigación, así como los términos básicos para facilitar la comprensión. En el Capítulo III, se expuso el Marco Metodológico, el tipo de investigación a utilizar, reflejando la población y muestra utilizada, así como la técnica de recolección de datos. Asimismo en el capítulo IV, está conformado por el análisis de los resultados, mientras que el capítulo V refleja de Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente el capítulo VI comprende la Propuesta, en esta fase de la investigación se desarrolla paso a paso la propuesta planteada por las investigadoras a la problemática existente en la empresa

Publi-Imagen, C.A. Por último se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Durante la historia de la evolución humana, se han reconocido las acciones ejecutadas por líderes de gobiernos, organizaciones, clubes deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente ellos son reconocidos como líderes o personas que influyen sobre personas para lograr un objetivo que todos juntos intentan alcanzar. Los líderes históricamente han sido gente capaz de inspirar y guiar a otra gente. Y además son reconocidos como modelo para todos.

A lo largo del tiempo, el liderazgo ha estado unido indefectiblemente a la motivación y guía de seres humanos. En opinión de Estrada (2007): “El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización” (p. 348). De este concepto se comprende que el liderazgo orienta el accionar de personas, pero también del entorno y de situaciones.

De hecho, en la actualidad el liderazgo en una organización juega un papel importante para guiar y mantener un equilibrio en el talento humano dentro de la misma. Según Malvicino (1998), “el liderazgo es un desafío con cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplica las interrogantes y las opciones de las empresas” (p. 11). El éxito de las empresas y organizaciones depende de la dinámica creada por un liderazgo que considere los requerimientos, necesidades, objetivos y potenciales, es decir, con una visión objetiva de realidad. El líder representa una figura importante y principal para todas las organizaciones e instituciones, la gerencia depende de estos líderes ya que influyen en la conducta del talento humano dentro de las organizaciones.

Hoy en día se ha vuelto una necesidad por todas las organizaciones de todo tipo de actividad económica de transformar y adecuar el proceso gerencial que posibilite una mejor calidad en el desempeño laboral y alcanzar verdaderos cambios en la dinámica gerencial moderna, siendo esto, necesario para el logro de las metas de las mismas. Al respecto, Abrahamsson (1993), sostiene que las organizaciones son “estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado o expreso propósito de conseguir ciertos objetivos dentro de los intereses del mandador, y con frecuencia opuestos a otros intereses” (p. 02) con la finalidad de satisfacer las necesidades de propios y extraños.

Mientras que Lupano y Castro (2007) definen al liderazgo como un constructo complejo y multideterminado y que no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada, puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona “el líder” y sus seguidores, donde este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder.

El liderazgo, entonces se constituye en las organizaciones como un paradigma innovador, un prototipo particular de la conducta humana que se ejerce en la interrelación con los demás, un eje orientador, una herramienta flexible capaz de mejorar los procesos de gestión en las instituciones, más aún en las de tipo escolar por ser organismos orientados a la formación integral de los educandos.

Cuando se habla de organización siempre estará inmerso el manejo de recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, los que permiten el desarrollo de la actividad organizacional, destacándose entre éstos el talento humano como el elemento más significativo para la consolidación de la misma, debido a que éste es el motor de las acciones para el logro de sus objetivos y su consecuente progreso.

Con el fin de lograr sus metas, una organización necesita de la aplicación de una gestión adecuada del talento humano, estableciendo

claramente las descripciones de cargos de la organización, atrayendo a las personas más idóneas para que ocupen estos cargos, brindándoles una inducción que propicie su adaptación además de un clima organizacional favorable, compensaciones adecuadas, formación en las tareas que deben desempeñar, evaluación y comunicación acerca de su desempeño, y oportunidades de desarrollo que permitan que los mejores trabajadores permanezcan en la organización.

En relación a lo antes expuesto, se requiere que los profesionales dedicados al trabajo gerencial, se preocupen por su constante actualización tanto en el campo personal, como en el profesional con la finalidad de aplicar dichos conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas, estableciendo relaciones entre las metas que se proponen y en el cómo llegar a ellas y principalmente valorando el aprecio que se tenga para esa actividad, puesto que, será esto lo que a la postre influirá en el éxito y en la calidad que se tenga.

Según lo expresado por Dessler (2001), “el desempeño de los trabajadores en cada una de sus posiciones debe ser guiado, para lograr de esta forma establecer planes de acción en la búsqueda de estrategias para rectificar las deficiencias y mejorar los aspectos positivos en la organización” (p. 32). De allí que, la situación cambiante coadyuva a los dirigentes de las organizaciones hacia la aplicación de estrategias de liderazgo, que involucren a todo el talento humano en un compromiso, en un alto sentido de pertenencia y que se convierta en un ente propiciador de sus propios logros, tomando en cuenta que cada persona es diferente y tiene sus propias necesidades y aspiraciones que guiando de manera efectiva pueda dar lo mejor de sí, permitiendo que aflore su energía y potencialidades en beneficio de la organización.

Desde esta perspectiva, el talento humano constituye la principal fuente a través de la cual puede ser utilizado efectivamente los demás recursos. Estos individuos poseen unas características que se complementan para

responder favorablemente a las exigencias del medio con lo que alcanzan satisfacciones personales y con esto el logro de los objetivos de la organización. Por esta razón, la aplicación de estrategias de liderazgo benefician al talento humano, por cuanto facilitan por ejemplo el proceso de evaluación del desempeño, entendiéndose por evaluación, según Chiavenato (1999), "... como el proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona" (p. 42).

Por lo tanto, las organizaciones deben integrar sus procesos de desempeño el cual dependerá del estilo correcto de liderazgo y de la estrategia de organización de la empresa, debido a que si las unidades bajo responsabilidad del gerente son autónomas o independientes, muchas pueden supervisarse sin que ello repercuta negativamente sobre la eficacia de la organización, pero si no lo son, entonces siempre dependerán de las decisiones tomadas fuera de su contexto, para lo cual, deberán entonces enfocar su gestión en la evaluación constante del desempeño laboral de sus trabajadores, con la finalidad de promover planes y/o programas de capacitación efectivos.

Las organizaciones se fortalecen en la existencia y aplicación de estrategias de liderazgo, que pueden y deben ser utilizadas por los gerentes de las organizaciones tanto privadas como públicas, asimismo, estas estrategias han venido presentando dentro del mundo organizacional, estilos novedosos que han ayudado a fortalecer el desenvolvimiento gerencial de las organizaciones, estas mismas puede ser aplicadas a las organizaciones, el cual son concebidas como herramientas gerenciales de capacitación, motivación y desarrollo de habilidades y competencias del personal, en función de compatibilizar las expectativas de los individuos con los objetos y necesidades de la organización.

En este sentido, cabe destacar que la empresa Publi-Imagen, C.A., tiene como propósito fortalecer su capacidad de gestión administrativa y financiera, para la ejecución eficiente de sus políticas de comercialización de productos

y servicios y quiere ser reconocida como una organización que garantice la eficiencia, eficacia, economía, transparencia y oportuna utilización de los recursos, asegurando la aplicación de herramientas, procesos adecuados y actualizados, pero no cuenta con un esquema de liderazgo que conduzca a su talento humano por el camino del éxito.

Para alcanzar exitosamente su misión y visión y contribuir al efectivo desempeño, dicha organización cuenta con un personal capacitado, y con los recursos necesarios, tanto físicos, tecnológico, como financiero propios. No obstante, según información suministrada por la unidad de talento humano se logró detectar que el proceso de toma de decisiones es unilateral, razón por la cual, se presume que no hay búsqueda de consenso, existen discrepancias ideológicas, retraso en el proceso administrativo y el ambiente de trabajo no es el más apropiado, debido a que los equipos físicos no cubren las exigencias de la organización; en consecuencia ocurren una serie de rupturas de las relaciones interpersonales y laborales, originándose conflictos entre los involucrados, al no tener una buena comunicación entre ellos, toda esta situación, puede estar siendo generada porque en esta organización aparentemente no se ha conformado un equipo de trabajo, bajo la dirección de un líder organizacional.

En este sentido, el retraso de los procesos administrativos puede estar siendo concebido por la falta de adiestramiento del personal para realizar los diferentes trámites, asimismo, la obsolescencia de los recursos tecnológicos que demoran dichos trámites y como consecuencia la deficiencia del control, pudiendo ocasionar esto graves consecuencias a la gestión financiera de la empresa, viéndose una clara ausencia de estrategias dirigidas a mejorar el desempeño, de las actividades y por ende el proceso de comunicación efectiva.

Una vez conocidos los antecedentes de la empresa, es necesario aportar alternativas para lograr cambios significativos en la organización, para darle un verdadero empuje hacia las tendencias modernas de guiar la

dinámica que rodea el proceso administrativo y le facilite la inserción en el mundo cambiante permitiéndole marcar pautas que sirvan para dirigir un equipo humano tanto desde su dimensión colectiva como desde cada una de las dimensiones individuales

En consideración a lo anteriormente expresado resulta oportuno proponer la aplicación de nuevas estrategias de liderazgo por considerarlas herramientas gerenciales que constan de una serie de pasos que aplicados de manera consciente, brinda un cúmulo de oportunidades, aportando alternativas y lo más importante es que el proceso permite solucionar situaciones de conflicto de una manera apropiada, dándole un alto valor al talento humano.

Por lo anteriormente descrito, surgen las siguientes interrogantes, que conducirán a orientar el camino a seguir para encontrar la solución más adecuada a la problemática planteada: ¿Cuál es la situación actual en cuanto a las estrategias de liderazgo aplicadas en la empresa Publi-Imagen, C.A.? ¿Cómo se realizará el estudio de factibilidad técnica y económica para diseñar estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.? ¿Cómo será la propuesta del modelo de estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. seleccionadas?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Diseñar estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a las estrategias de liderazgo aplicadas en la empresa Publi-Imagen, C.A.

- Realizar el estudio de factibilidad técnica y económica para diseñar estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.
- Proponer el diseño de estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Justificación de la Investigación

Esta investigación está basada en mejorar el desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A., a través de la aplicación o diseño de estrategias de liderazgo, con el fin de estimular la eficiencia y eficacia del talento humano a la hora de realizar sus actividades dentro de la organización y poder cumplir con su visión y misión de la misma.

Según observaciones realizadas de manera informal, esta organización presenta una serie de debilidades convirtiéndose en un obstáculo a nivel general entre el personal directivo – empleado, lo que podría ocasionar deficiencias en el desarrollo de las funciones de la empresa, y pudiese generar una serie de consecuencias de naturaleza administrativas y legales que comprometerán seriamente la imagen corporativa de la empresa.

Al desarrollar la investigación, partiendo de la propuesta desde las perspectivas antes señaladas, se aspira establecer una base teórica práctica que puede ser aplicada en otras organizaciones donde sus actores estén interesados en innovar el proceso gerencial. Por otro lado, se contribuye en un precedente para la consulta en la elaboración de estudios similares, incluso con una mayor amplitud en el tratamiento del tema.

Al llevar a cabo esta propuesta la organización en general y la gerencia de talento humano en particular, se benefician de esta investigación debido a que poseen una herramienta para ampliar y dinamizar su visión del desempeño de los trabajadores. Los estudiantes tienen una investigación que les servirá de punto de referencia para llevar a cabo futuros estudios.

Para las investigadoras es útil porque amplían sus conocimientos y la culminación de su formación profesional.

La investigación beneficia además a la organización por cuanto le brinda herramientas para la aplicación de estrategias de liderazgo transformacional y gerencial que le permitan optimizar el desempeño del talento humano que allí labora y con ello el aumento de la productividad así como la mejora del clima organizacional, beneficiando además a los clientes de la empresa quienes a su vez reciben un mejor servicio y/o producto, lo cual permitiría aumentar la cartera de clientes externos. Aunado a que el aumento de la productividad incide en la rentabilidad de la empresa y puede generar el aumento de empleos directos e indirectos que

En el ámbito social el estudio aporta beneficios a los trabajadores de la empresa objeto de investigación, puesto que pueden percibir mejoras en la relación laboral y por ende mejora el clima organizacional. Mientras que desde la perspectiva académica la Universidad Simón Rodríguez se vincula con una pequeña empresa (PYME) y aporta conocimiento técnico a una organización emprendedora de la región.

El presente trabajo especial de grado está suscrito bajo la línea de investigación dimensiones gerenciales en las organizaciones (coordinada por el Dr. José Armando Camejo), en la línea de trabajo intuición y pensamiento gerencial sub-área: talento humano

Alcances y Limitaciones de la Investigación

Alcances

El estudio consiste en proponer un diseño de estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. ubicada en la ciudad de Barquisimeto estado Lara. Dicha investigación se inició mediante la realización de un diagnóstico referente a factores de liderazgo en la gerencia de dicha empresa que aplican los gerentes en los trabajadores, así como la estrategia que utilizan para lograr la asignación de

actividades según el cargo a ocupar, de tal forma, que permitió determinar las necesidades reales existentes, para elaborar la propuesta como mecanismo útil para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. De igual manera esta investigación estará disponible para futuros trabajos relacionados a sus dos variables y que ayuden a otros investigadores a desarrollar sus investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En este punto de la investigación nos referimos a trabajos e investigaciones relacionados con la investigación presente, que establecen una relación y sirven de marco para el desarrollo de la misma. Entre estos antecedentes se encontraron las siguientes:

En primer lugar se presenta el trabajo de Castillo y Del Canto (2014), en su investigación titulada “Estrategias de liderazgo gerencial para mejorar el desempeño. Caso: dirección de finanzas de empresa automotriz”. En el cual esta investigación se desarrolló en la Dirección de Finanzas de una empresa automotriz con el propósito de indagar como el estilo de liderazgo identificado en la misma afectaba directamente el rendimiento de sus trabajadores, con la finalidad de proponer estrategias de liderazgo transformacional que permitan mejorar su desempeño.

En ese sentido, este estudio se realizó bajo la modalidad de proyecto factible; apoyado en un diseño no experimental, tipo de campo, de nivel descriptivo. La población estuvo integrada por las 42 personas que laboran en la mencionada Dirección, seleccionando una muestra no aleatoria, compuesta de veintinueve (29) personas con diferentes niveles en la jerarquía organizacional que representan el 69 por ciento de la población. Como técnica de recolección de los instrumentos se utilizó un cuestionario con una escala tipo Likert, validado mediante el juicio de expertos y su confiabilidad determinada mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, calculada en 0,80 que indica una confiabilidad muy alta.

Los datos recolectados permitieron concluir que no se evidencia un estilo único de liderazgo, siendo los más comunes el democrático y el liberal, los cuales afectan el desempeño, por lo que existe espacio para mejoras ya que los cambios que se presentan en la empresa requieren de un trabajo mejor

direccionado. Por ello, se presenta una propuesta con estrategias de liderazgo transformacional que contribuya a mejorar el desempeño de los trabajadores.

Este trabajo tiene relación con la investigación planteada debido a que se refiere a la aplicación de estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de las empresas para mejorar las relaciones entre los trabajadores y los directivos.

Asimismo se presenta el trabajo de Villalón (2014) denominado El Liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal, cuyo objetivo general fue analizar al liderazgo transformacional y su impacto en la motivación de la comunidad educativa objeto de investigación. Un estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes. Desarrollado a través del análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo.

Dicho trabajo se vincula con la investigación planteada debido a que ambas se orientan al estudio de las estrategias de liderazgo y su influencia en la motivación al desempeño de los trabajadores.

Igualmente Marcano (2015) en su trabajo de maestría de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, titulado: “El Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población Boca de Pozo municipio Península estado Nueva Esparta”, donde su objetivo principal consistió en diseñar un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para los gerentes educativos de los centros educativos de centro de pozo municipio Península de Macanao, estado Nueva Esparta. Su principal conclusión se basó en que los gerentes a pesar

de que poseen títulos de docentes, señalaron que no cuentan con el tiempo necesario de servicio para cumplir con el cargo en el que se encuentran.

Además, en dicha investigación se recomendó la actualización profesional del personal directivo y docente que aspiren un cargo gerencial mediante la realización de postgrados en las diferentes áreas relacionadas con el proceso de gerencia educativa.

Entre tanto, Urribarren (2012), en su trabajo de grado de magister de la Universidad Rafael Bellosó Chacín, titulado: Liderazgo Transformacional del Coordinador de Educación Física y motivación al logro del personal docente en organizaciones educativas. Teniendo como principal objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional del coordinador de educación física y la motivación al logro del personal docente. Concluyen en la investigación con que existe una relación alta y muy significativa entre el liderazgo transformacional del coordinador de Educación Física y la motivación al logro presente en su personal docente.

Cabe destacar, que existe una vinculación de la investigación como el antecedente prescrito de Urribarren (2012), por cuanto trata específicamente el tema concerniente al liderazgo que debe emplearse y transformarse en las organizaciones, independientemente del área o actividad que maneje la organización, debe poseer un líder-gerente capaz de orientar, transformar, cambiar, motivar al personal que la conforman de manera atractiva.

Los autores González y Sosa (2012) en su trabajo titulado Modelo de Gestión de Liderazgo para el departamento de administración de la empresa Sistemas Eléctricos Monagas y Delta Amacuro. (SEMDA), desarrollaron una investigación dirigida a caracterizar la situación generada por la ausencia de liderazgo en el departamento de administración de la empresa Sistemas Eléctricos de Monagas y Delta Amacuro. (SEMDA), así como sus áreas dependientes. Desde esta perspectiva y en una óptica medida cuantitativa, se diseñó la investigación como un estudio de campo de modalidad

descriptiva, utilizando la observación no participante y la entrevista estructurada como técnica principal de recolección de datos.

Lo que permitió llegar a conclusiones que en términos generales ratifican la necesidad de fortalecer la gestión administrativa a través de estrategias de liderazgo que permitan rescatar e impulsar el departamento, poniendo también al descubierto el gran desconocimiento en materia de liderazgo, así como sus técnicas. Este trabajo de investigación mantiene una relación con el actual ya que ambos son trabajos de investigación de campo con enfoque descriptivo que buscan determinar las deficiencias en el equipo de trabajo.

En el citado estudio, los autores tenían como fin determinar el grado de liderazgo del personal directivo realizando un análisis descriptivo tomando datos a través de un instrumento, en el presente trabajo se persigue un objetivo similar.

Bases Teóricas

Liderazgo Transformacional.

Según Bass (1985), creador del liderazgo transformacional, analiza el liderazgo según el efecto que tiene en las personas a las que lidera. Bass define el liderazgo transformacional como aquel que motiva para que las personas hagan más que aquello que originariamente se espera de ellas.

Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero, es Bass (Ob. cit.) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional.

Para Gutiérrez (2001) Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre

las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

De esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso.

Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio. Defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

Según González (2008) citando a Burns (1978) marca una nueva forma de concepción del liderazgo, en ella introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. Pero es Bass (1985) quién recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo transformacional. Bass se sustenta en el trabajo de Burns, operativiza la influencia transaccional y desarrolla el modelo transformacional con base en tres dimensiones:

1. Recompensa contingente, que promueve el intercambio de recompensas por buen rendimiento, reconoce logros y los estimula.

2. Dirección por excepción (activa), controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las normas establecidas, toma medidas correctivas.

3. Dirección por excepción (pasiva), interviene cuando no se satisfacen

los estándares.

Según Maureira (2005), para Bass el aspecto transaccional descansa esencialmente en que su influencia se centra prioritariamente en las necesidades materiales del subordinado, pero agrega, que existe otro tipo de influencia, al que Bass denomina transformadora, la cual se basa principalmente en el auto concepto y la autoestima del empleado, de manera que el líder transformacional anima al seguidor a construir un auto concepto que se identifique con la autoconcepción y misión del líder.

Características del Liderazgo Transformacional

Para Pedraja-Rejas (2008), el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. Visto de esta manera, podemos decir que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible, centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica institucional.

Características del Líder Transformacional

Para Burns (ob. cit.), los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Para Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada en sus competencias docentes: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica.

1. Influencia idealizada o Carisma: El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico, se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

2. Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

3. Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

4. Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

5. Tolerancia psicológica: Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Estrategias

Según Morrisey (1994) el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. En ese sentido, se puede definir como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta

definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

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

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que se hace bien y escoger los competidores que se puedan derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Liderazgo

Según Chiavenato (2000) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (p. 54). Es tan importante y necesario para una organización –del cualquier tipo– desarrollar el liderazgo, que hoy día dentro de las organizaciones se han creado programas para estimular y desarrollar esas cualidades en los miembros de las organizaciones. Y cuando se habla de liderazgo, necesariamente se debe hablar de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo.

El liderazgo no se puede clasificar en tipos ni se puede dividir, este corresponde a los tipos de personas que caracterizan a el liderazgo o

practican esta teoría en el momento mismo que llegan a ser líderes. En opinión de algunos autores, las personas son individuos con características personales definidas, ellos se pueden clasificar a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Según Weber hay tres tipos puros de liderazgo:

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

- Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu (2016) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño" (p. 02) Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos. Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

Liderazgo desarrollador

De acuerdo a la opinión de Lara (2017), existen varios estilos de liderazgo:

- Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.

- Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según la formalidad en su elección:

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.

- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos:

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

- Liderazgo paternalista: no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor,

incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

- Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

- Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.

- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Liderazgo para la Calidad

Según Llorens y Fuentes (2005), “El Comité de Motivación de la Calidad de la Asociación Española para la Calidad (1987), describe un programa de calidad total, como una secuencia de actividades cuya finalidad es elevar el nivel de calidad global de todas las operaciones de una empresa” (p. 32). En la etapa primera, se realizan actividades de organización y planificación, las cuales, se realizarán una única vez. Las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad total, deberán incorporarse de manera permanente al sistema de gestión de la empresa, a través de programas anuales, y así, crear conciencia y espíritu de mejora de la calidad de la empresa en los niveles más altos.

Las actividades de la dirección como planificación, organización y toma de decisiones sólo serán efectivas cuando el líder, motive y dirija a los empleados a la consecución de los objetivos. El líder, es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un

colectivo, sin necesidad de estar dotado de autoridad formal. Al líder, se le juzga y se le admira por su eficacia, atractivo y por su bondad.

Todos los expertos, destacan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que a través de su poder, y desde los niveles superiores, consigue un clima de cambio. Según James (1997), Mintzberg y Pfeffer definen el poder como la capacidad de afectar al comportamiento de los demás. Podemos distinguir dos tipos de poder: el poder legítimo, quien puede formar la base para el poder de recompensa, coercitivo e informativo (refleja la posición que ostenta un individuo en una organización) y el poder basado en la experiencia, quien puede formar la base para el poder informativo y de referencia. En una organización orientada a la calidad, el poder legítimo, se hará evidente cuando existan problemas en grupos disfuncionales. Según Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes, son quienes: -Tienen una visión de su negocio y razón de ser -Comunican su visión de negocio a través de la comunicación (reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados), mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados héroes, que llevan cumplen las normas y objetivos del servicio. -Son emprendedores, siempre buscan el cambio. -Están obsesionados con la excelencia.

La calidad superior requiere un liderazgo inspirado a todos los niveles de la organización, con lo cual, se debe hacer llegar el mandato de calidad a los directivos medios, además de crear un clima organizativo que les aliente a ser líderes también. Los directivos medios ofrecerán su apoyo y compromiso si están incluidos en la planificación del programa, análisis de progresos, compartir ideas e información.

Para Showalter y Mulholland (1992), el líder deberá:

-Reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a solución de problemas

-Divulgar las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas para la organización.

La provisión de un liderazgo de apoyo, requiere:

- Identificar al personal clave e implicarlo en la toma de decisiones.
- Recomendar la utilización de un lenguaje simbólico
- Crear cultura de mejora continua, a través de recompensas y ánimos.
- Demostrar constancia del fin u objetivo que se pretende.
- Gestionar diferentes niveles de cambio para asegurar la unidad de trabajo u uniformidad. Con ello, el líder organizador dirigirá a la organización hacia la rentabilidad y mayor productividad.

González y Guillén (2000), destacan, que la implantación plena de los principios que integran la GCT no es posible sin el liderazgo de la dirección, es decir, requiere una cierta dosis de liderazgo directivo para su implantación. La GCT, se divide en tres grupos: 1. Diseño y conformidad de procesos y productos, gestión por procesos y administración por hechos. Puede ser implantado por directivos o están apoyados en su capacidad técnica. 2. Satisfacción del cliente: a través de la cooperación de clientes y proveedores, formación, donde se requiere acción e influencia del líder. 3. Mejora continua, participación, compromiso de los miembros y cambio cultural. Su implantación requiere del concurso necesario de la figura del líder.

Estrategias de Liderazgo

Parafraseando a Leith Wood (1993) las estrategias de liderazgo llamadas transformacionales dependen de la persuasión, el idealismo y el entusiasmo intelectual, motivando a los empleados a través de valores, símbolos y una meta compartida. Los directores conforman la cultura de la escuela al escuchar cuidadosamente los sueños más profundos que la comunidad escolar tiene para el futuro. En este proceso, ellos juegan el papel de historiador, poeta, sanador, y detective antropológico

Desde esa perspectiva, los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento. Las estrategias de tipo transformacional tienen la capacidad de motivar e inspirar a seguidores, en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio. Entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común.

Sin embargo, las estrategias transformacionales son difíciles, ya que requieren habilidades intelectuales altamente desarrolladas. Además, un lugar de trabajo estimulante y emocionalmente satisfactorio no da como resultado automáticamente el logro de las metas organizacionales. Se trata entonces de un asunto mucho más complejo. De allí surgen las estrategias de liderazgo transformacional, a saber:

1. Estrategias de motivación inspiradora:

Los líderes transformacionales tienen una visión clara de que son capaces de comunicarse con sus seguidores de una manera convincente. Ellos expresan la pasión y la unidad y son capaces de conseguir seguidores para compartir su entusiasmo por la creación de la visión. Estrategias de motivación inspirada incluyen reuniones regulares donde el líder transmite energía y entusiasmo por la visión, las prácticas que desarrollan el espíritu de equipo y la conexión del seguidor individual a la visión del grupo.

2. Estrategias estimulación intelectual

Los líderes transformacionales crean oportunidades para los seguidores que crecen intelectualmente. Desafiamos a los paradigmas actuales y animamos a los seguidores para encontrar soluciones creativas a los problemas. Estrategias para estimular incluyen el coaching uno-a-uno, premiando el pensamiento innovador y creativo, y la creación de una cultura que valore el aprendizaje.

3. Consideración Individualizada

Consideración individualizada describe líderes que actúan como entrenadores y mentores de seguidores. La atención individualizada se refiere tanto a las conductas relacionadas con el trabajo y el crecimiento y desarrollo de la persona. Las estrategias para lograr este componente es posible reconocer y aceptar las diferencias individuales, mantener las líneas de comunicación que van, la personalización de la comunicación y la capacidad de escucha efectiva.

Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleo sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajo, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto Ghisilli (1998), señala como el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol. Oportunidades para realizarse.

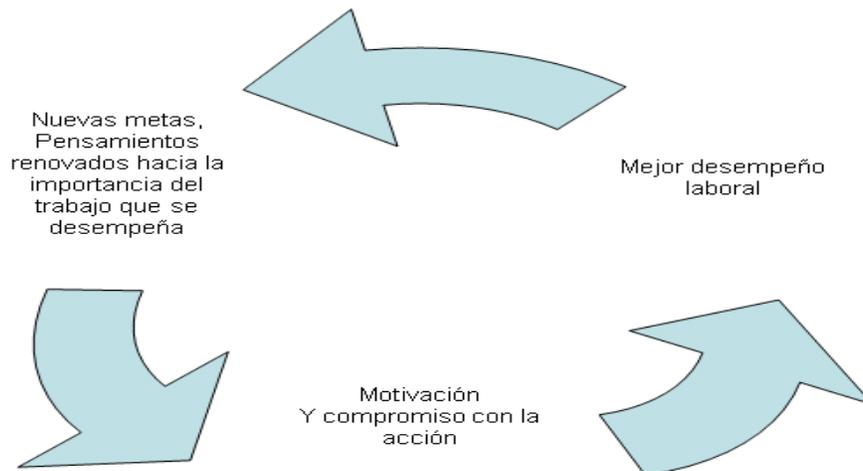
Surge entonces la interrogante: ¿Es entonces la motivación una variable del desempeño laboral? En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo. Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas

para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

El desempeño óptimo laboral como función de la motivación se entiende por cuanto existen las Variables del desempeño laboral, tales como: a) las condiciones de trabajo, b) el grado de capacitación, c) la experiencia y tecnificación, d) la salud física y emocional, e) el grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc., f) el grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Del listado anterior, lo que compete al presente es la motivación. Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña. Tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 Desempeño Laboral

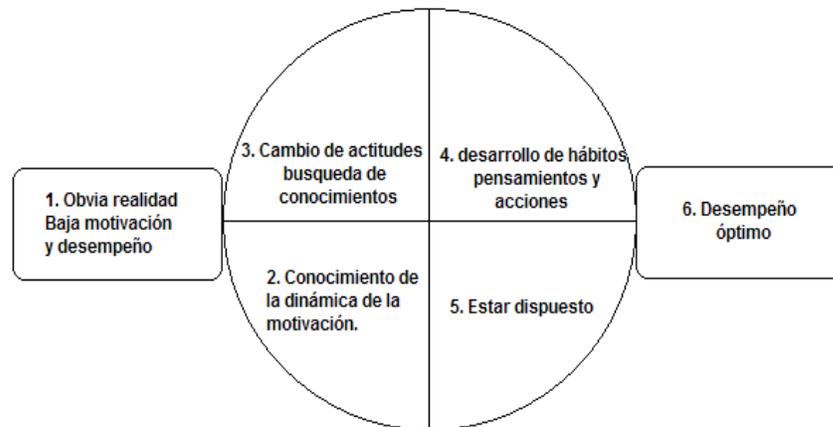


Fuente: Las autoras (2016).

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y

esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales. Lo cual se corresponde con lo mostrado en el gráfico dos:

Gráfico. 2 Ciclo para la acción motivación-desempeño



Fuente: Las autoras (2016)

Se parte de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa. Para alcanzar la motivación en el desempeño del talento humano se requiere:

- Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacía otra cosa en particular.
- Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones.
- Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.

Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007), ofrece un breve resumen de la evolución histórica de la evaluación del desempeño; el cual es adecuado para empezar el estudio de este tema, a continuación se presentan algunos extractos del mismo.

En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas. Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. (p. 242, 243).

Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos

humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones.

Propósitos de la Evaluación del desempeño

Bohlander (2001) Se clasifican los propósitos de la Evaluación del desempeño en Administrativos y de Desarrollo, como se detalla seguidamente:

Propósitos administrativos: Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. Propósitos de Desarrollo: Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. (p. 313).

La aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de las organizaciones y de sus miembros, como son: la necesidad de administrar acertadamente los recursos de los 20 cuales se dispone y la necesidad de desarrollo constante; de la satisfacción de las mismas, se derivan las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

Talento Humano

En las organizaciones, los trabajadores constituyen el motor que las impulsa. Esta es una afirmación cuya certeza se ha comprobado a través de los años, pero solo se ha implementado en la práctica su relevancia a partir de unas décadas atrás hasta la actualidad, más no en su totalidad por todos los sectores productivo.

Por lo general, en las organizaciones las tareas administrativas se complican debido a las múltiples dimensiones del ser humano. El hombre piensa, siente, aprende, tiene capacidad para expresar ideas y emociones (comunicación) y necesita permanentemente de nuevos incentivos (uno de ellos es el sueldo o salario). El gerente o administrador interesado debe saber cuáles son estos incentivos para obtener el mejor rendimiento.

No se debe perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Este hecho tiene una incidencia concreta en las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las necesidades de su personal y procurar conciliarlas con los objetivos y planes organizacionales, de manera que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de objetivos comunes. El empleado aspira, sobre todo a ser tratado como un ser humano, a que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral, materialmente y se respete su dignidad humana.

El trabajador también busca obtener el respeto, el aprecio y la valoración de los otros, ya que al no tenerlos experimenta profunda insatisfacción. En su trabajo el personal manifiesta todos los sentidos propios de la naturaleza humana: enojo, compasión, amistad, etc., los cuales influyen en su tarea en mayor o menor medida.

El recurso humano es el componente más importante de la organización, pero también es: a) Proactivo, capaz de hacer que sucedan cosas y no simplemente de reaccionar ante la ocurrencia de los eventos, b) Social, que está en permanente contacto con otras personas, conformando grupos y

disfrutando de la relación, c) Un ser de necesidades, que experimenta carencias e insatisfacciones y orienta su comportamiento a satisfacerlas, d) Preceptor, pues posee capacidad para captar la realidad que lo circunda a través de los sentidos, e) Reflexivo, tiene capacidad para reflexionar, comparar y elaborar sus propias conclusiones. Las características citadas ponen en evidencia que el recurso humano amerita un tratamiento especial para su correcta administración.

Gestión del Talento Humano

Se puede afirmar que la gestión del talento es un proceso cuyo origen data del año 1990 y que evoluciona adoptado por organizaciones que reconocen que lo que impulsa el éxito de su emprendimiento es: el talento y las habilidades de sus trabajadores. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado.

El sistema de gestión del talento humano se plantea objetivos diversos tales como: a) regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos, b) Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de éste, c) Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos, d) Elevar la productividad del personal, para promover la eficiencia y eficacia de la dirección, e) Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes, f) Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores como del patrón, g) Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de servicios y al término de dicha relación, para sostener adecuadas relaciones de trabajo. Todos estos objetivos tienen como eje transversal la motivación de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, en función de rescatar el compromiso en las organizaciones como pilar fundamental de su talento humano, desde la perspectiva del reconocimiento de este, parafraseando a Rojas (s/f), cabe destacar el papel trascendental de los líderes para el logro de los objetivos organizacionales, con motivo de que, una vez trazados, deben estar alineados con la visión, es decir, que todas las acciones emprendidas en el día a día persigan la consecución de las pretensiones a futuro de la empresa. De este modo, ¿quiénes son los encargados de fomentar el compromiso tan necesario en los equipos de trabajo de las organizaciones como parte de las actividades diarias a fin de conseguir lo deseado ayer? Con estas evidencias, el líder cobra mayor fuerza en función de la motivación.

Empresa Publi-imagen C.A. Artículos para la imagen corporativa

Empresa dedicada a la Publicidad en general, ubicada en Barquisimeto, estado Lara, Venezuela. Una empresa con más de 10 años de experiencia en el área de la comunicación visual y la publicidad en general, nuestra gama de productos y servicios se ajustan a la necesidad de la pequeña, mediana o gran empresa según sea el caso y los mismos se dividen así:

1. IMPRESIÓN OFF SET:

Papelería corporativa y forma continua, volantes, afiches, dípticos, trípticos, tarjetas de presentación, catálogos, libretas, cuadernos, tacos, semanarios, sobres, carpetas, menús, revistas, calendarios, impresión en bond, glasé, mate print, con o sin acabado UV o plastificado, así mismo ejecutamos proyectos específicos según demanda.

2. IMPRESIÓN A GRAN FORMATO (Publicidad Exterior):

Pendones, avisos simples, bastidores, backings, avisos luminosos (cajas de luz), letras corpóreas, avisos corpóreos, vallas, rotulados, microperforados, impresos en alta resolución (1200DPI) y en distintos materiales de alta calidad para mayor durabilidad.

3. MATERIAL POP:

Ofrecemos la mayor cantidad de productos disponibles bajo este concepto promocional tales como: agendas, bolígrafos, llaveros, cavas, maletines, vasos, tazas, coolers, yardas, yesqueros, navajas, carpetas, gorras, franelas, camisas, mouse pad, cartucheras, lápices, reglas, calculadoras, netre otros.

Impresión sobre distintos materiales autoadhesivos y sin adhesivos. Papel, PE-Polietileno, PET-Tereftalato de Polietileno, OPP-Polipropileno Orientado, Teslin-Poliéster Microporoso (resistente al agua), Vinilo, PVC-Cloruro de Polivinilo, PET Metalizado.

5. BORDADO PUBLICITARIO/ UNIFORMES EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES:

Gorras, gorros, chemises, camisas, toallas, sabanas, franelillas, franelas, estampados en general, uniformes para clínicas y hospitales, hoteles, restaurantes, personal obrero, secretarial y ejecutivo, botas de seguridad, etc.

5. SEÑALETICA/ SEÑALIZACION:

Avisos para identificación de distintas áreas en materiales con y sin adhesivos, identifique las áreas de su empresa fácil, rápido y sin complicaciones, disponemos de la mayor cantidad de señalización para la empresa y áreas diversas.

6. CARNETS PVC:

Carnets para la identificación del personal en la empresa, servicio de fotografía digital, porta carnets, cinta o yoyo.

7. SPOTS PUBLICITARIOS PARA WEB, CINE, RADIO Y TV:

Diseño y ejecución de proyectos para difusión de comerciales para distintos medios de comunicación, páginas web, videos en flash, comerciales para cine, radio y tv.

8. IMPRESIÓN EN POLIETILENO (BOLSAS):

Impresión de logos en material polietileno de distintos gramajes alta calidad de impresión.

Bases Legales

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860 en su Capítulo V expresa:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Artículo 111. Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva.

En el Capítulo II de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicada el 30/08/2002 en Gaceta Oficial Nro. 37.517 en su Artículo 11. La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. El establecimiento y aplicación de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. La inspección y supervisión de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los órganos y entes competentes en el área de prevención, salud y seguridad en el trabajo y de utilización del tiempo libre, descanso y turismo social a nivel nacional, estatal y municipal.
3. La formación, educación y comunicación en relación con la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los accidentes y las enfermedades ocupacionales, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social,

para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familiares como valor agregado al trabajo.

Todo este bagaje legal sirve de base a la presente investigación, por cuanto da cimiento jurídico a la misma.

Definición conceptual

La definición conceptual de las variables constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación. Puede pensarse como la definición que nos da un diccionario de determinado concepto. A esta definición también se la suele denominar constitutiva, y da cuenta de la realidad a la que remiten las variables analizadas. La adecuación de la conceptualización depende de su utilidad en la construcción de teorías para explicar los resultados de la investigación. Por ejemplo, la definición conceptual de la variable productividad para el caso citado con anterioridad, podría ser: Capacidad de un aspecto productivo para crear bienes o servicios en determinada unidad de tiempo.

Cuadro Nº 2 Identificación y definición de las variables

Objetivo General: Estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.		
Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual
Diagnosticar la situación actual en cuanto a las estrategias de liderazgo aplicadas en la empresa Publi-Imagen, C.A.	Estrategia de Liderazgo	Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. Es tan importante y necesario para una organización –del cualquier tipo- desarrollar el liderazgo, que hoy día dentro de
Determinar la factibilidad técnica y económica para diseñar estrategia de liderazgo para mejorar el	Factibilidad técnica y económica	las organizaciones se han creado programas para estimular y desarrollar esas cualidades en los miembros de las organizaciones. Y cuando hablamos de liderazgo, necesariamente se debe

desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.		hablar de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo.
Proponer el diseño de estrategias de liderazgos aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.	Desempeño del talento humano	El desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Fuente: Alejo (2017)

Definición operacional

Una definición operacional está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente (Kerlinger, 1979). En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto, y para ello se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación.

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas deben ser compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza. Estas técnicas, en líneas generales, pueden ser cualitativas o cuantitativas. Las técnicas cuantitativas se emplean cuando el universo de estudio es amplio y la complejidad de las variables posibilita una aceptable desagregación en niveles susceptibles de cuantificarse y ser analizados.

La encuesta es el instrumento de recolección de datos más utilizado en las investigaciones cuantitativas. Por su parte, las técnicas cualitativas son más utilizadas en las investigaciones exploratorias, su flexibilidad permite la

construcción de categorías en la búsqueda, análisis e interpretación de los datos obtenidos. Con esta técnica, empleada por ejemplo en las entrevistas en profundidad, se produce una interacción permanente entre la observación y la reflexión, entre lo descriptivo y lo explicativo.

Cuadro Nº 3 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias de Liderazgo	Logro de objetivos	Información de actividades Conocimiento de la filosofía de la empresa. Motivación	1, 2 3, 13 5 y 9
	Habilidades y conocimientos	Cumplimiento de metas Toma de decisiones	6, 10 8
	Comunicación	Capacitación Evaluación de desempeño laboral	11
		12	
	Motivación	Celebración Trabajo en equipo	14 15
Desempeño del talento humano	Necesidades humanas	Satisfacción Entorno laboral. Valoración	4 7 8,
	Autoestima	Crecimiento profesional	11
	Ambiente laboral	Crecimiento personal.	11
	Cultura Organizacional	Comunicación	16
		Participación	17
Cultura Organizacional		18	
Competitividad		19	
Actualización de conocimientos		20	
Creatividad	21		
Equipos auto administrados	22		

Fuente: Las autoras (2016)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Naturaleza de la investigación

La investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible. Arias (1999), establece que un proyecto factible se considera como un planteamiento de un problema de tipo práctico, generalmente determinado por una necesidad. En él se trazan objetivos de acción: tareas, actividades y procesos. Hace énfasis en la justificación del proyecto. Formula propuestas de acción y/o modelos operativos como alternativa de solución. La metodología va según la fase y naturaleza de la investigación. De igual manera, Jáñez citado por Molina (2014), define proyecto factible como “la proposición fundamentada en un modelo operativo factible que ha de ser orientada a resolver un problema planteado...” (p.167).

Tipo y diseño de la investigación

La investigación se presentó como una investigación de campo no experimental, en cuanto que un diseño no experimental se establece según Hernández, Fernández y Baptista (2000) “La que se realiza sin manipular debidamente viable. Lo que hacemos en la investigación no experimentar es observar fenómenos tal y tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlo”. (p.184).

La investigación no experimental, es la búsqueda empírica y sistemática en que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones no han ocurrido o que son inherente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independientes y dependientes.

La investigación es de nivel descriptivo. En opinión de Sabino (2000), el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las

situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Población y Muestra

Población

El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. Por eso Levin y Rubin (1996) consideran que "Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones" (p. 45). En el caso de estudio, la investigación tiene una población de 20 trabajadores la cual está conformada por los trabajadores de la empresa Publi-Imagen, C.A. de acuerdo a información suministrada por parte de la Gerencia general de la empresa.

Muestra

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. Según Spiegel (1991), "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla" (p. 43)".

Asimismo Cadenas (1974), afirma que "Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia" (p. 11). En

el caso de la investigación en desarrollo la muestra está representada por el total de la población debido a que la población es pequeña y de fácil análisis.

Técnica de Instrumento de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos según la Universidad Nacional Abierta (UNA), (2000), se traduce en dos situaciones, a saber (a) La Técnica: “es el conjunto organizado de procedimientos, que se utiliza durante el proceso de recolección de datos”; (b) El instrumento: “consiste en un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección” (p. 259).

En ese sentido, la investigación asumió como técnica la encuesta, definida por Rangel (1996) como “una técnica de recolección de datos que consiste en obtenerlos requiriéndolos directamente de los informantes” (p. 138). El instrumento para la recolección de información aplicado fue el cuestionario con preguntas en escala de Lickert (Siempre, Algunas Veces, Nunca). Siempre representado por S, Algunas Veces por AV y Nunca por N. Según Hernández y Otros (Ob. cit.), un cuestionario consiste “en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 265). Los medios que se utilizaron para registrar las observaciones y permitieron la recolección de datos fue la encuesta en su modalidad de cuestionario constante de quince (15) preguntas (Anexo A), y fue sometido a las exigencias técnicas de validez y confiabilidad.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

Según Sabino (1992), la validez de un instrumento se entiende como “el grado en que un instrumento logra medir o que pretende medir”(p.54), Esta es otra característica importante que deben poseer los instrumentos de mediación; se obtienen con la construcción de elementos, una vez que las variables han sido claramente especificadas y definidas para que estas

aborden el instrumento. De esta manera para la validez del instrumento aplicado en este estudio, se tomó el juicio de las expertas. A saber: Yelitza Torres, Limett Lugo y Belkys Mejías.

Confiabilidad del Instrumento

Hernández, Fernández y Baptista, (2000) afirman: “En la práctica es casi imposible que una mediación sea perfecta, generalmente esta tiene un grado de error, entonces para conocer dicho grado se calcula la confiabilidad y la validez de instrumentos” (p.89), para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a una empresa similar a la empresa Publi-Imagen, C.A. ubicada en la ciudad de Barquisimeto del Estado Lara y se utilizó el método de Alpha Cronbach.

La fórmula se aplicó una vez realizado los cálculos matemáticos y estadísticos a partir de la media aritmética y la varianza, con un resultado de 0,93; el cual según lo expuesto en la tabla de rango es altamente confiable.

Rango	Magnitud
0,81- 1,00	Muy alta
0,61- 0,80	Alta
0,41- 0,60	Moderada
0,21- 0,40	Baja
0,01- 0,20	Muy Baja

Técnicas de Análisis de Datos

La información suministrada y obtenida por las diferentes técnicas e instrumentos, serán sometidas a un proceso de tabulación y análisis para la cual los datos serán organizados en forma de tablas con su respectiva representación gráfica porcentual para su análisis así como también el estudio porcentual para verificar la eficiencia de la propuesta en cuestión.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el transcurso de la investigación realizada se obtuvo un análisis de los resultados recabados, con el fin de dar a conocer en base a la información obtenida por los mismos, tomando en cuenta la utilización de las técnicas de recolección de datos y análisis, aplicando como técnica el cuestionario contentivo de preguntas cerradas. El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. La interpretación se realiza en dos etapas: a) Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística. b) Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

En la investigación se utilizó el diagrama de barras: nombre que recibe el diagrama utilizado para representar gráficamente distribuciones discretas de frecuencias no agrupadas. Se llama así porque las frecuencias de cada categoría de la distribución se hacen figurar por trazos o columnas de longitud proporcional, separados unos de otros. Existen tres tipos de barras simples, múltiples y compuestas. En esta investigación los análisis de resultados se presentan en barras múltiples: es muy recomendable para comparar una serie estadística con otra, para ello emplea barras simples se distinto color o tramado en un mismo plano cartesiano, una al lado de la otra.

Cuadro N° 4: Dimensión N° 1: Logro de Objetivos

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
6	1	5	11	55	8	40	20	100%
8	2	10	15	75	3	15	20	100
9	0	0	15	75	5	25	20	100
10	7	35	13	65	0	0	20	100
15	11	55	9	45	0	0	20	100
Promedio		21		63		16		100

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Gráfico N° 3: Dimensión Logro de Objetivos



Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se pudo conocer los resultados de la dimensión logro de objetivos, donde el puntaje más alto de 75% y el inferior de 0%, para el caso del ítem 6, los trabajadores solo en un 5% muestran siempre satisfacción por las actividades realizadas en el campo laboral y a través de ello cubren sus necesidades básicas en el área de trabajo. El 55% manifiesta que algunas veces y un importante 40% manifiesta que nunca muestran satisfacción. Esta respuesta se relaciona con la aportada por la muestra en el ítem ocho cuando reflejan en un 75% que algunas veces, son involucrado(as) en la toma decisiones de la empresa para aumentar su nivel de autoestima, 10% dice siempre y un 15% dice nunca. Asimismo se concatena con la respuesta de los encuestados a l ítem

9, cuando afirman en un 75% que Algunas veces cuando el trabajador o sus compañeros(as) cumplen con sus actividades de forma eficiente y eficaz reciben reconocimientos para motivarlos a mantener un buen nivel de autoestima, u =% dice que siempre y un 25% que Nunca.

Importante respuesta otorga la muestra al ítem 10 al afirmar en un 65% que Algunas veces al desarrollar las actividades diarias logra alcanzar los objetivos planteados para cada actividad, un 35% dice que siempre y un 0% nunca. Finalmente el 55% de la muestra responde que Siempre es importante el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, un 45% afirma que algunas veces y 0% dice nunca.

Estas respuestas permiten comprender lo afirmado por Celis (2016), sobre el logro de objetivos:

Un buen ejemplo son las empresas o entidades que por medio del logro de objetivos llegan a la cima fácil y rápidamente, mientras ven otras empresas que simplemente viven el momento y actúan cuando tienen que hacerlo pero sin nada previsto, las cuales llegan a un punto donde su crecimiento se limita completamente. (p. 13)

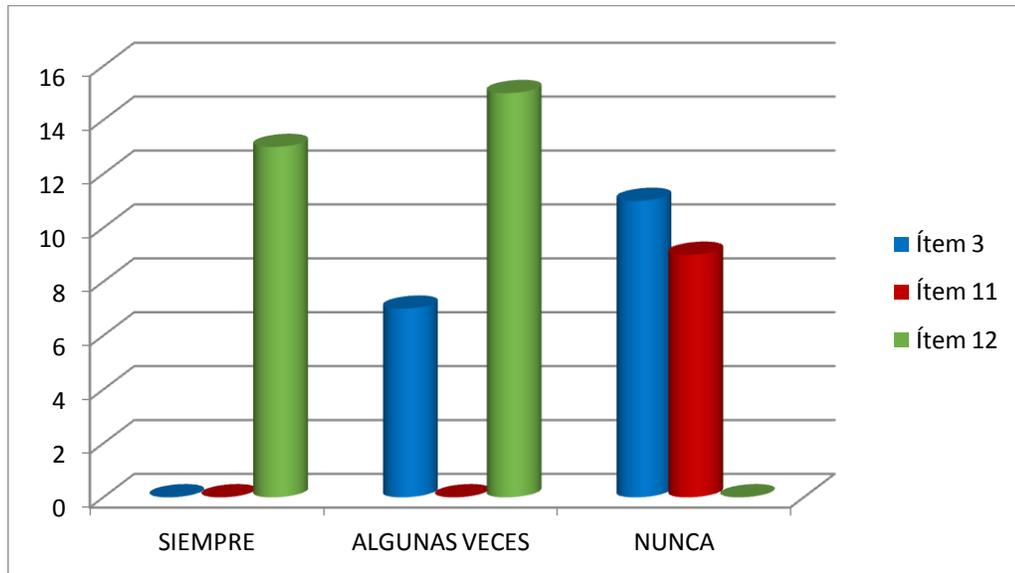
Las respuestas de los encuestados en esta dimensión, influyen de manera directa en los trabajadores de la empresa para alcanzar el logro de los objetivos, demostrando así, una falta de motivación, escasa información y comunicación para la toma de decisiones en equipo, falta de eficiencia y eficacia hacia la realización de cada actividad desarrollada como equipo por las y los trabajadores de la misma.

Cuadro N° 5: Dimensión N° 2: Habilidades y conocimientos

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
3	0	0	7	35	13	65	20	100
11	0	0	0	0	20	100	20	100
12	11	55	9	45	0	0	20	100
Promedio		18,33		26,67		55		100

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Gráfico N° 4: Habilidades y Conocimientos



Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

En la dimensión habilidades y conocimientos, se mostró que la empresa poco se interesa por la calidad de conocimientos y actualización profesional de sus trabajadores, para así mantener un rendimiento de los mismos en el desarrollo de sus actividades diarias y lograr los objetivos planteados por la gerencia. Lo cual se demuestra con la respuesta al ítem 3, en la cual el 65% de la muestra manifiesta que Nunca los ejecutivos explican y hacen conocer la filosofía de la empresa a todos sus empleados, un 35 dice algunas veces y 0% nunca.

Una situación más profunda se plantea en la respuesta al ítem 11, en la cual el 100% de la muestra manifestó que Nunca recibe por parte de la empresa, curso, charlas entre otros para mantener su nivel de capacitación actualizada. En contraste con la respuesta al ítem 12, en la cual el 55% manifestó que se evalúa de manera eficiente el desempeño laboral de usted y sus compañeros(as) Ante lo cual surge la reflexión: se evalúa pero no se forma a los trabajadores.

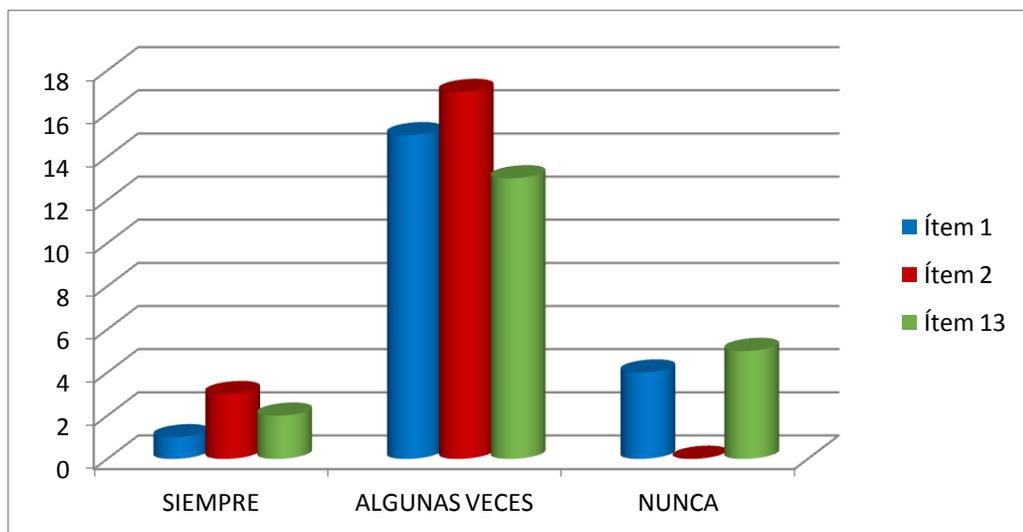
Parafraseando a Chiavenato (1995), la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, posterior siempre a una formación adecuada para los trabajadores. De lo cual se desprende la necesidad de aplicar una estrategia de liderazgo que coadyuve a la formación de los trabajadores para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones y lograr así aprobar las evaluaciones del desempeño.

**Cuadro N° 6:
Dimensión N° 3:
Comunicación**

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
1	1	5	15	75	4	20	20	100
2	3	15	17	85	0	0	20	100
13	2	10	13	65	5	25	20	100
Promedio		10		75		15		100

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Gráfico N° 5: Comunicación



Fuente: Acevedo y Acevedo 2016.

El 75% de los trabajadores manifestó que Algunas Veces los ejecutivos de la empresa se reúnen periódicamente con todo el personal para informar los logros y metas alcanzados por la misma e incluso el 20% sostuvo que Nunca lo hacen. Igualmente el 85% de los encuestados manifestó que Algunas veces los ejecutivos de la empresa se preocupan por sus asuntos personales, se interesan por conocer a su familia. Mientras que el 65% de la muestra Algunas Veces identifica valores, como amistad, lealtad, responsabilidad, justicia entre otros en la empresa Publi-Imagen, C.A.

Dichas respuestas contrastan con la importancia de la comunicación organizacional según Rubio (2012) “se puede decir que la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la organizaciones, proporcionando información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad” (p. 27).

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a los trabajadores de la empresa Publi-Imagen, C.A. demostraron la falta de comunicación existente entre la gerencia y sus trabajadores, al igual que se pudo observar la desmotivación existente debido a este factor, ya que la poca comunicación existente es de manera agresiva y poco cordial. Obviando la importancia de la comunicación para el ser humano, que incluso es tal que se considera que la sociedad civilizada surge con el nacimiento del lenguaje, que permite la comunicación y a su vez coadyuva en el desarrollo del ser humano. La comunicación es para el gerente un pilar fundamental en el progreso de su empresa y de los trabajadores de su organización.

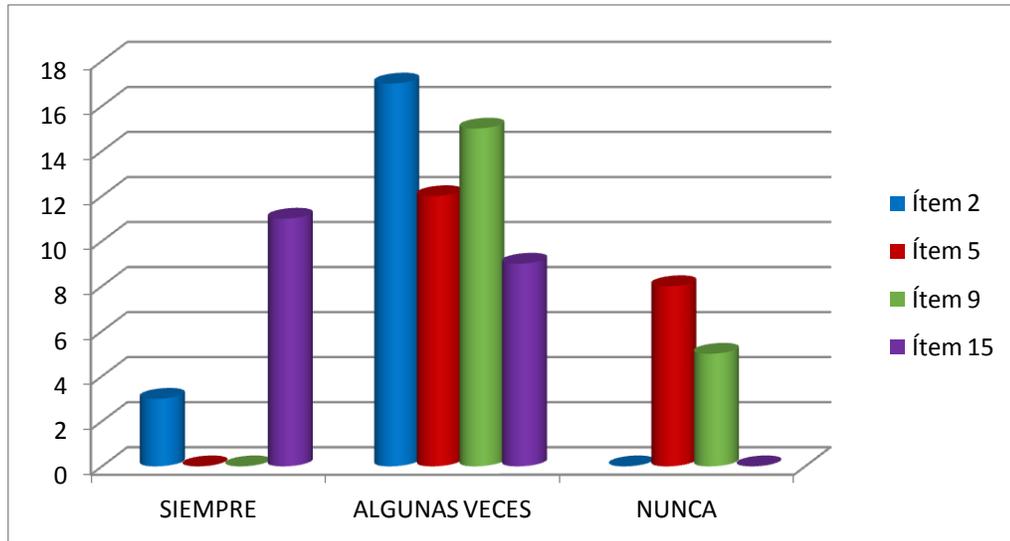
Cuadro N° 7:
Dimensión N° 4: Motivación

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
2	3	15	17	85	0	0	20	100
5	0	0	12	60	8	40	20	100
9	0	0	15	75	5	25	20	100

14	11	55	9	45	0	0	20	100
15	11	55	9	45	0	0	20	100
Promedio		25		62		13		100

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Grafico 6: Motivación



Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

El 85% de la muestra manifiesta que Algunas Veces los ejecutivos de la empresa se preocupan por sus asuntos personales, se interesan por conocer a su familia. Mientras que un 60% manifiesta que Algunas Veces se siente motivado para realizar su trabajo y un 40% confiesa que Nunca lo está. Asimismo el 75% de los encuestados considera que Algunas Veces cuándo los trabajadores cumplen con sus actividades de forma eficiente y eficaz reciben reconocimientos para motivarlos a mantener un buen nivel de autoestima. Un importante 55% afirma que Siempre se acostumbra en la empresa a celebrar fechas como navidad. Día del trabajador, día del niño, cumpleaños del mes entre otras fechas, para que usted se sienta motivado. Y un idéntico 55% considera que es importante el trabajo en equipo para el logro de los objetivos

Aplicando el instrumento de recolección de datos como lo es el cuestionario, se pudo detectar la falta de motivación entre los trabajadores de la empresa Publi-Imagen, C.A., esto ocasiona que los trabajadores no lleguen a la hora de entrada, así como no cumplan con el 100% de sus actividades, trabajan bajo presión y sin recompensa alguna.

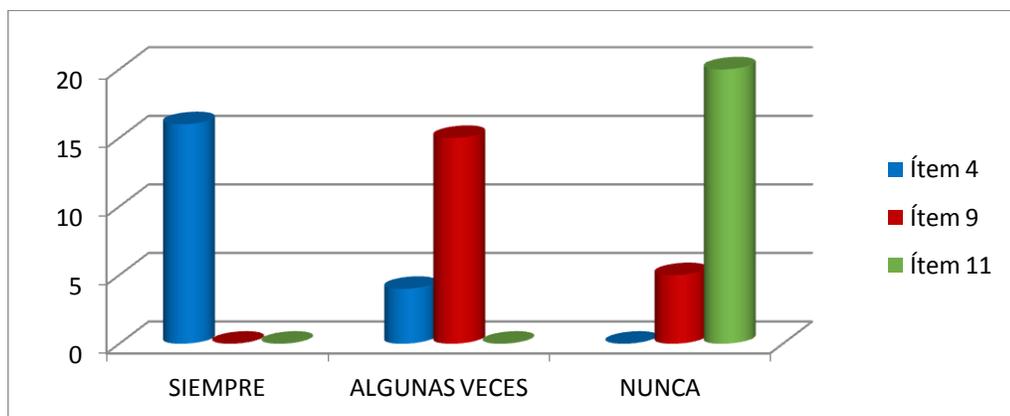
Lo cual se contrapone a la opinión de Contreras (2013), la motivación, es un elemento integrador y generador de otras acciones que conllevan al éxito organizacional, le corresponde entonces al gerente apoyarse en principios modernos de la administración y supervisión que le permitan innovar y propiciar cambios, en toda organización, la motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital en toda administración.

Cuadro N° 8:
Dimensión N° 5: Necesidades Humanas

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
4	16	80	4	20	0	0	20	100
9	0	0	15	75	5	25	20	100
11	0	0	0	0	20	100	20	100
Promedio		26,67		31,67		41,67		100

Fuente: Acevedo y Acevedo 2016.

Gráfico N° 7: Necesidades Humanas



Fuente: Acevedo y Acevedo 2016.

En la dimensión de necesidades humanas se evaluó la superación personal y profesional que recibe el trabajador aportada por la empresa, así como también el hecho salarial que los mismos puedan cubrir con las necesidades más básicas dentro y fuera de la empresa, de igual manera puedan proporcionar bienestar al resto de los integrantes de la familiar. El 80% de los trabajadores manifestó que la Publi-Imagen, C.A. cubre sus necesidades básicas. En el ítem 9 el 75% de los encuestados señaló que Algunas Veces al cumplen con sus actividades de forma eficiente y eficaz reciben reconocimientos para motivarlos a mantener un buen nivel de autoestima. Mientras que el 100% de la muestra manifiesta que Nunca recibe por parte de la empresa, curso, charlas entre otros para mantener su nivel de capacitación actualizada.

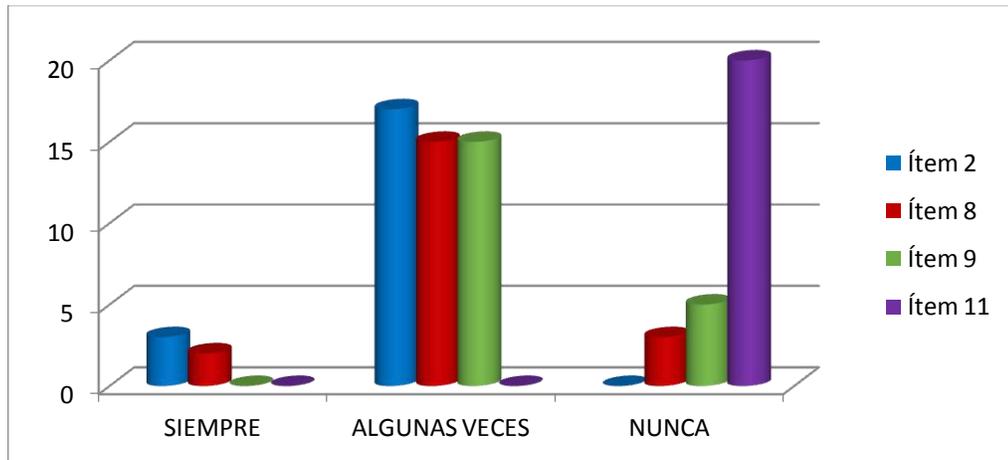
Cabe destacar que el cumplimiento efectivo de las necesidades humanas es elemental para que un trabajador cumpla de manera eficiente con sus asignaciones. Vale recordar a Maslow citado por Feist (2006), quien clasifica las necesidades humanas en: a) Necesidades fisiológicas, b) Necesidades de seguridad, c) Necesidades de amor, afecto y pertenencia, d) Necesidades de estima, e) Necesidades de auto-realización. De lo cual se desprende que existen diversas necesidades humanas que coadyuvan en la motivación de los trabajadores.

Cuadro N° 9:
Dimensión N° 6: Autoestima

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
2	3	15	17	85	0	0	20	100
8	2	10	15	75	3	15	20	100
9	0	0	15	75	5	25	20	100
11	0	0	0	0	20	100	20	100
Promedio		6,25		58,75		35		100

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Gráfico N° 8: Autoestima



Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Con la aplicación del instrumento se pudo conocer que la mayoría de los trabajadores tienen un nivel de autoestima bajo y los miembros de la gerencia de la empresa la mayoría de las veces ocasionan esta situación y son pocas las soluciones que ofrecen a la solución de este conflicto. Tal como se demuestra en la respuesta de la muestra al ítem 2 cuando un 85% considera que Algunas Veces los ejecutivos de la empresa se preocupan por sus asuntos personales o se interesan por conocer a su familia. Además el 75% manifiesta que Algunas veces como trabajador(a) de la empresa Publi-Imagen, C.A. es involucrado(a) en la toma decisiones de la empresa para aumentar su nivel de autoestima.

Asimismo el 75% señala que Algunas veces cuando cumplen con sus actividades de forma eficiente y eficaz reciben reconocimientos para motivarlos a mantener un buen nivel de autoestima. Y el 100% manifiesta que Nunca recibe por parte de la empresa, curso, charlas entre otros para mantener su nivel de capacitación actualizada.

De estas preguntas se comprende la baja autoestima de los trabajadores de la empresa. Como lo asegura Mora (2010), “una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de sí mismo, potenciará la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad

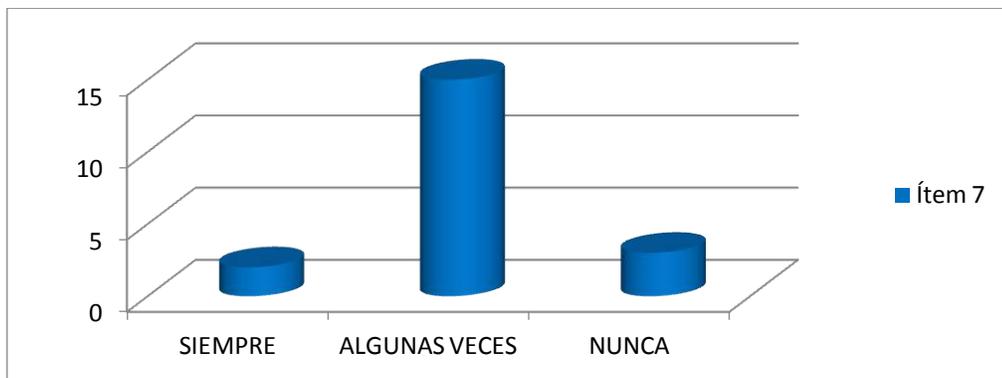
personal, mientras que una autoestima baja, enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso” (p. 01). De allí la importancia de potenciar la autoestima del trabajador como ser humano, para orientarlo hacia la productividad laboral y el desarrollo personal.

**Cuadro N° 10:
Dimensión N° 7: Ambiente Laboral**

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
7	2	10	15	75	3	15	20	100
Promedio		10		75		15		100

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Gráfico N° 9: Ambiente Laboral



Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Los trabajadores demostraron en la aplicación del instrumento, que el ambiente laboral dentro de la empresa muchas veces es tenso, poco acorde a la realización de las actividades. De hecho, el 75% afirmó que Algunas veces como trabajador(a) de la empresa Publi-Imagen, C.A. se siente satisfecho(a) en su ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo es según El ola (2016): “para un trabajador, el lugar debe cumplir con el conjunto de condiciones que contribuyen a su satisfacción con su empleo. Para la empresa, es todo lo que tiene que ver

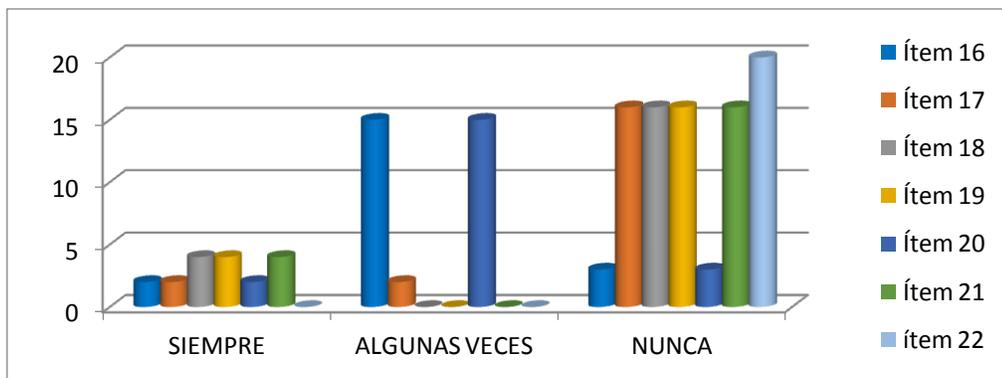
con impulsar el ambiente para el aumento de la productividad” (p. 01). Por lo tanto un buen ambiente de trabajo es el vínculo entre la confianza y la productividad. El éxito de una estrategia de gerencia de recursos humanos consiste en encontrar las prácticas que mejoran la productividad de los trabajadores y a la vez hacen que ellos se sientan a gusto con su trabajo.

**Cuadro N° 11:
Dimensión N° 8: Cultura Organizacional**

Ítems	S		AV		N		Total	
	F	%	F	%	F	%	F 20	100%
16	2	10	15	75	3	15	20	100
17	2	10	2	10	16	80	20	100
18	4	20	0	0	16	80	20	100
19	4	20	0	0	16	80	20	100
20	2	10	15	75	3	15	20	100
21	4	20	0	0	16	80	20	100
22	0	0	0	0	20	100	20	100
Promedio		12,86		22,86		64,28		100

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Gráfico N° 10: Cultura Organizacional



Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

El setenta y cinco por ciento de los encuestados considera que algunas veces existe una comunicación sana entre el líder y sus trabajadores. lo que

amerita una revisión de un proceso tan importante como lo es la comunicación. Generalmente un supervisor pasa el 80 o 90% de su tiempo comunicándose con sus trabajadores u otros supervisores. Por eso se recomienda que ese tiempo sea de calidad. Para ello es necesario que el supervisor: a) Sepa de qué está hablando, pues si no entiende una idea, nunca podrá explicársela a los demás. No trate de adivinar o improvisar; b) Conozca a su personal, c) Adapte las palabras y ejemplos a las personas a las cuales se está dirigiendo, d) Sea específico, e) Diga lo que piensa, f) se exprese claramente, g) se tome el tiempo de explicar, h) No hable demasiado, i) Establecer un ambiente cordial, h) sea sincero, i) cuide su lenguaje, j) No trate de impresionar, k) evalúe las respuestas y l) escuche.

Asimismo se reflejan mayores porcentajes en la alternativa Nunca a planteamiento tan importantes como los espacios de participación para los trabajadores, la competitividad, la cultura organizacional, la actualización de conocimientos por parte del líder y de sus trabajadores, el estímulo a la creatividad y la generación de equipos auto-administrados. Dichas respuestas en ese orden justifican plenamente la investigación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, dirigido al personal de la empresa Publi-Imagen, C.A. respectivamente, para diagnosticar la necesidad proponer la motivación como recurso para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la misma, se consideran las siguientes conclusiones:

En atención al objetivo específico número uno referido a diagnosticar la situación actual en cuanto a las estrategias de liderazgo aplicadas en la empresa Publi-Imagen, C.A. se logró identificar el nivel de desempeño laboral para realizar las actividades en el personal que labora en la empresa Publi-Imagen, C.A. pertenecientes a la muestra en estudio, se pudo detectar que el nivel de desempeño en el desarrollo de las actividades o labores diarias es poco frecuente, la eficiencia y eficacia en las mismas, esto se ha generado por la falta de motivación existente en la empresa debido a las deficientes estrategias de liderazgo aplicadas por parte de la gerencia de la empresa, la cual no promueve factores que contribuyan con los niveles de motivación para mejorar el desempeño en la realización de tareas asignadas a los empleados. Obviando las teorías contemporáneas de la motivación, en las cuales se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

En relación a la descripción de los factores que motivan laboralmente a los trabajadores que cumplen funciones administrativas, se evidenció la carencia de estos en la aplicabilidad de las actividades realizadas por el personal diariamente, entre ellos se pueden mencionar la falta de reconocimientos a el servicio prestados por parte de los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades, así como también se observa la falta de comunicación entre la gerencia y los subordinados en la toma de decisiones

promoviendo así el desinterés en los mismos para realizar sus actividades, esto conlleva a un nivel de autoestima bajo en los trabajadores, otro factor importante, de la cual carece la gerencia de la empresa es la capacitación académica, tecnológico y psicológica para el personal.

En ese sentido, es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. Parafraseando a Rodríguez (2001) en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

En cuanto al objetivo específico dos de la investigación, con base en determinar la factibilidad técnica y económica para diseñar estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. se considera que los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los trabajadores, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los mismos tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

De allí que la factibilidad técnica y económica es viable en la medida en la que los gerentes de la empresa reconozcan la necesidad de la aplicación de estrategias de liderazgo que incluso en ocasiones no representan ningún costo monetario para la empresa objeto de estudio, sino más bien una adecuación del estilo de liderazgo gerencial.

En ese sentido, una vez realizado el estudio de factibilidad técnica y económica para diseñar estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.. se

determinó su probabilidad positiva de aplicación y evaluación, por cuanto no amerita gastos mayores que pongan en riesgo la rentabilidad de la empresa. Incluso la formación de los trabajadores puede realizarse a través de instituciones al servicio de la Nación como el INCES o a través de otros convenios con universidades regionales.

Con respecto al objetivo específico número cuatro, redactado como diseñar el modelo de estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. se propuso como objetivo general Proponer los factores motivacionales a través de la implementación de estrategias de liderazgo que ayuden a los trabajadores de la empresa Publi-Imagen, C.A. a promover eficazmente el desempeño laboral en los mismos, con base en aplicación de estrategias de liderazgo tales como; formación, motivación y asertividad, comunicación, supervisión eficiente, evaluación del desempeño, sistema de recompensas justo y equitativo, clima organizacional, relaciones humanas, entre otras.

Finalmente se alcanzó a elaborar la propuesta del diseño de estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

CAPÍTULO VI
LA PROPUESTA
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO APLICADAS AL DESEMPEÑO DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLI-IMAGEN, C.A.

Presentación

En concordancia con los objetivos planteados en esta investigación y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se detectó la necesidad de brindarle al talento humano, desde los niveles gerenciales de la empresa Publi-Imagen, C.A. estrategias de liderazgo para ser aplicadas y que influyan en el desempeño laboral del talento humano de la misma. Todo ello desde una perspectiva motivacional que coadyuve en la mejora del desempeño de los trabajadores en cada una de las actividades asignadas. Es así, como surge la idea de elaborar esta propuesta.

Esta iniciativa se desarrollará en tres fases: la primera consta de los aspectos informativos, en donde se presentará al talento humano administrativo a través de una jornada de reflexión, la segunda está constituida por la parte operativa en la cual se pondrá en práctica previamente validada, la tercera y última comprende la fase de evaluación para verificar el nivel de aceptación de nuevas estrategias de liderazgo aplicadas al talento humano como recurso para mejorar el desempeño laboral de los mismos en la empresa UB ADU Inversiones, C.A..

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta está fundamentada en las teorías del liderazgo, de la motivación y la evaluación del desempeño laboral. En ese sentido, Madrigal (2009), expresa atributos que debería tener una persona para ser un verdadero líder, entre los cuales algunos de ellos son: a) Buen comunicador; b) Orientado a la realidad y a la acción; c) Flexible, adaptable; d) Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar los hechos de manera objetiva; e) Dispuesto a tomar decisiones, asumir riesgos y afrontar las consecuencias; f)

Respetuoso, responsable; g) Motivador de personas y grupos; h) Autocrítico; i) Honesto y sincero, hablando con la verdad, sin demagogia, entre otros.

Con respecto a la motivación, según Koontz (1999):

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (p. 501).

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta, nuestra personalidad crea una nueva necesidad. Tal como se muestra en el gráfico 11.



Fuente: Reyes y Reyes (2012)

La motivación es usada por los entrenadores de equipos deportivos en competencias para crear un espíritu de equipo y una cohesión moral en todos los miembros del equipo en un evento específico. Mediante la motivación se logra la preparación psicológica para realizar grandes esfuerzos o lograr una superación personal. Al respecto Bristol, (1994) expresa: "Crea en las fuerzas motivadoras que le permitirán lograr sus objetivos" "(p.183).

En atención a lo planteado por el autor, la motivación responde a ser un factor clave en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, de manera que éstas sean realizadas eficientemente y eficazmente por los mismos, se tenga buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, se mantenga la competitividad entre los mismos de forma armoniosa.

Asimismo según Chiavenato (2000), se define al desempeño como: “Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización” (p. 13).

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleo sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajo, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghisilli (ob. cit.), señala como el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol. Oportunidades para realizarse.

Desde el punto de vista expuesto por las autoras antes mencionadas, se considera que la propuesta de estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. hará que su ejercicio laboral diario mejore considerablemente, en virtud de lo observado por las autoras en el campo de la investigación formulada, al desarrollar el diagnóstico se evidenció la carencia de estrategias de liderazgo. Asimismo se evidenció el bajo rendimiento laboral en el desempeño de las actividades realizadas por los mismos, es por ello que se formula la investigación con base en estas dos variables relacionadas entre sí, como lo son: estrategias de liderazgo y el desempeño laboral.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo Terminal

Al finalizar la puesta en práctica de la propuesta en el talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. estarán motivados a lograr los objetivos y metas de la organización, así como también trabajarán con eficiencia y eficacia al desarrollar sus labores diarias, aumentará el nivel de autoestima y por ende su desempeño laboral aumentará de nivel.

Objetivo General

- Diseñar estrategias de liderazgo para la mejora del desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Objetivos Específicos

- Propiciar un intercambio comunicacional entre la gerencia y los trabajadores administrativos de la empresa Publi-Imagen, C.A.
- Estudiar la factibilidad de la puesta en práctica de la propuesta de estrategias de liderazgo para la mejora del desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.
- Proponer las estrategias de liderazgo para la mejora del desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Justificación

En el ámbito gerencial, existen los estilos de gerencia, los cuales se corresponden con la naturaleza del carácter y personalidad del gerente o líder de la empresa o departamento, pues su forma de actuar estará sujeta a sus valores, experiencia y forma de ser, no de manera absoluta, sino dentro de un rango de matices. Al respecto, Sandoval (2004) define el estilo de gerencia como “la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización” (p. 36).

Con respecto a lo anteriormente expuesto, el nivel de productividad y eficiencia de una organización está relacionado con el ejercicio de liderazgo del gerente de una empresa o departamento, en la actualidad se enfrentan

nuevos retos como lo es hacer efectiva la comunicación entre sus subordinados en la búsqueda de las soluciones de los problemas que se susciten en las organizaciones, tanto del proceso administrativo como del funcionamiento óptimo de toda empresa.

Es así como en el tema de la Motivación dentro del manejo del talento humano, se observa la existencia de diferentes puntos de vista, las mismas se dan de acuerdo a la posición que se adopte, lo cual coincide en la búsqueda fundamentalmente en el ser humano de resaltar lo mejor de cada persona y abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros. Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del talento humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a un número de trabajadores, quienes deben manejar eficientemente programas sobre motivación, en función de un ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas de la organización, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

En ese sentido, la motivación depende de que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la auto motivación, y que los jefes o líderes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

Dentro de este marco, se encuentra la evaluación del desempeño laboral el cual indaga para conocer el estándar de desempeño de los trabajadores al

realizar sus actividades o responsabilidades de acuerdo al cargo de ocupación por ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el talento humano, en las diferentes actividades o tareas que realiza, sin embargo, existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la organización.

Sobre este tema se ha revisado diferentes bibliografías donde los autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma de percibir su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, el cual esta es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente entender que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Asimismo, en los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes para tratar de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del mismo. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y

sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para poder corregir fallas.

Formulación de la Propuesta

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhrich (1999), el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación. Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo, nombre y mística de la empresa, como dice Koontz y otros (ob. cit.): “El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios. Antes los trabajadores reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo” (p. 43). En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados entre otros.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para la gerencia es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y conocer

además las cosas valor he importancia para el trabajador. Se debe mencionar también El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, entre otras necesidades básicas, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Debe considerarse también como elemento clave en la mejora del talento humano, la formación y actualización de conocimientos del talento humano. La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. Esta propuesta, de hecho, se basa en el análisis de necesidades que parte de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desea. El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

La formación y actualización de conocimientos repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de formación y desarrollo no solo deberían aplicarse a los

trabajadores nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en talento humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Los beneficios de la formación a las organizaciones, se resumen en:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Aunado a la formación se encuentra el buen trato que se les da a los trabajadores. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico. Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Se considera también que mejora el desempeño del talento humano al alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que siguen existiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las

aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

También al proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo los empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.

- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.

- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas. Por consiguiente, la propuesta consiste en presentar un conjunto de acciones organizadas para desarrollar cada uno de los procesos administrativos mediante la aplicación de motivación, que promueva activamente el desempeño laboral de los trabajadores, así como la integración de la gerencia con los subordinados.

Resumen de la propuesta

Objetivo Específico de la Investigación N° 1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a las estrategias de liderazgo aplicadas en la empresa Publi-Imagen, C.A. Objetivo específico de la propuesta N° 1. Propiciar un intercambio comunicacional entre la gerencia y los trabajadores administrativos de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Cuadro 12.

Acciones	Recursos	Tiempo	Responsables	Producto
Aplicación de cuestionario a trabajadores de la empresa	Encuestador. Pasajes. Cuestionarios. Copias. Bolígrafos	15 días	Las investigadoras	Diagnóstico sincero de la situación actual en cuanto a las estrategias de liderazgo aplicadas en la empresa Publi-Imagen, C.A.
Tabulación de los datos obtenidos para convertirlos en información	Hojas blancas. Calculadora. Bolígrafos	15 días	Las investigadoras	Diagnóstico sincero de la situación actual en cuanto a las estrategias de liderazgo aplicadas en la empresa Publi-Imagen, C.A.

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

De esta forma se cumplió a cabalidad con el Objetivo Específico número uno (01), el cual es fundamental para el desarrollo sinérgico de la propuesta.

Objetivo Específico de la Investigación N° 2. Realizar el estudio de factibilidad técnica y económica para diseñar estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Objetivo Específico de la Propuesta N° 2. -

Estudiar la factibilidad de la puesta en práctica de la propuesta de estrategias de liderazgo para la mejora del desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Cuadro 13.

Acciones	Recursos	Tiempo	Responsables	Producto
Pensar y Listar las estrategias de Liderazgo a ser aplicadas al desempeño del Talento Humano de la Empresa Publi-Imagen, C.A.	Hojas blancas. Libros. Internet. Bolígrafos	15 días	Las investigadoras	Listado de estrategias de Liderazgo a ser aplicadas al desempeño del Talento Humano de la Empresa Publi-Imagen, C.A.
Realizar presupuesto y tabla de costo - beneficio sobre el Listado de	Hojas blancas. Calculadora. Bolígrafos	8 horas	Las investigadoras	Informe de factibilidad técnica y económica de las estrategias

estrategias de Liderazgo a ser aplicadas al desempeño del Talento Humano de la Empresa Publi-Imagen, C.A.				propuestas de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.
---	--	--	--	---

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Objetivo Específico de la Investigación N° 3.- Proponer el diseño de estrategias de liderazgo aplicadas al desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Objetivo Específico de la Propuesta N° 3. - Proponer las estrategias de liderazgo para la mejora del desempeño del talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

Cuadro 14.

Estrategias	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsables	Producto
-Motivación al equipo de trabajo	-Taller de motivación al equipo de trabajo	Hojas blancas. Carpetas Bolígrafos Un facilitador del taller	8 horas	Las investigadoras	-Aumentar la Motivación del equipo de trabajo y Listado de estrategias sugeridas por los trabajadores de la empresa en función de activar las estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.
- Coaching organizacional	-Aplicación de Coaching organizacional	Facilitador Coaching certificado	8 horas	Alta gerencia de la empresa	Acompañar al trabajador en sus funciones haciéndolo más productivo
- Metodología 5S. (a) Seiri b) Seiton, c) Seisō, d) Seiketsu e) Shitsuke	- Aplicación de la metodología 5S. (a) Seiri b) Seiton, c) Seisō, d) Seiketsu e) Shitsuke	Facilitador MSc Gerencia	8 horas	Alta gerencia de la empresa	Aumentar la productividad. Eliminar las ineficiencias en los procesos

- Sistema de Premios y Castigos (Ejemplo: Trabajador del mes con bonificación)	- Diseño del Sistema de Premios y Castigos de la empresa (Ejemplo: Trabajador del mes con bonificación)	50.000 Bs./mes	1 año	Alta y mediana gerencia de la empresa	Motivación del trabajador responsable y productivo
- Consolidación de ambiente de trabajo agradable	- Conformación de ambiente de trabajo agradable	Hojas blancas. Carpetas Bolígrafos	8 horas	Todos los trabajadores y gerentes de la empresa	Optimización del Clima Organizacional
- Establecimiento de mecanismos de participación directa	- Reuniones periódicas (una mensual al menos) para la participación	Conformación de mesas de trabajo	1 año	Alta y mediana gerencia de la empresa	Aumentar el compromiso de los trabajadores con el logro de los objetivos y metas
- Establecimiento de indicadores para la evaluación del desempeño	- Diseño de indicadores para la evaluación del desempeño	Hojas blancas. Carpetas Bolígrafos	32 horas	Alta gerencia de la empresa	Manual de indicadores de evaluación del desempeño para cada cargo con sus respectivos estándares de rendimiento esperados.
-Diseñar programas de rotación laboral.	-Diseño programas de rotación laboral.	Hojas blancas. Carpetas Bolígrafos	32 horas	Alta gerencia de la empresa	- Contar con trabajadores y suplentes capacitados en todas las áreas. Eliminar los "imprescindibles"
-Promover y cumplir con la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat) (2005)	-Taller sobre la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat) (2005)	Hojas blancas. Carpetas Bolígrafos Facilitador de INPSASEL	8 horas	Alta gerencia de la empresa	-Mantener a la empresa ajustada a la Ley vigente.
Formación directa a los trabajadores en:	Talleres en: 1) cultura organizacional,	2 Facilitadores Hojas blancas. Carpetas	32 horas	Alta gerencia de la empresa	- Consolidar la cultura organizacional de la empresa

1) cultura organizacional, 2) liderazgo transformador	2) liderazgo transformador	Bolígrafos				mediante el ejercicio del liderazgo
--	----------------------------	------------	--	--	--	-------------------------------------

Fuente: Acevedo y Acevedo (2016)

Como se puede observar en el cuadro anterior, del taller realizado surgió, de los propios trabajadores, la propuesta de realizar dos talleres. Uno sobre la cultura organizacional y otro sobre liderazgo transformador. Además se plantearon, discutieron y seleccionaron las siguientes estrategias de liderazgo para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa Publi-Imagen, C.A.

- **Coaching.** Cambiar la cultura organizacional para avanzar hacia nuevos paradigmas. Parafraseando a Dallaglio (2015), este concepto se define como el arte de conversar y crear contextos de aprendizaje que facilitan el despliegue de lo mejor de cada ser humano, haciéndolos líderes de su propia vida. Es una dinámica para liberar el potencial de personas, equipos y organizaciones, en la búsqueda de calidad de resultados, y la conservación del bienestar. Además, es un espacio de aprendizaje para conectarnos con lo mejor de nosotros mismos.

Es un entrenamiento transformador que lleva al individuo a modificar aquellos aspectos con los que no está conforme y a despertar en sí mismo al líder que lo guiará en el camino que elija. Algunas áreas de intervención de Coaching en las organizaciones son en las relaciones interpersonales; la inteligencia emocional; el desempeño laboral; el desarrollo de habilidades de liderazgo; el trabajo en equipo y ambientes de trabajo saludables; el desarrollo organizacional y cultural.

- **Aplicación de la metodología 5S.** Parafraseando a Jimeno (2013), Las 5S es una de las metodologías de origen japonés para aumentar la productividad que cada vez están teniendo más impacto en las empresas europeas. Al igual que muchas otras metodologías de planificación y mejora,

las 5S es una herramienta creada por empresas japonesas a mitad del siglo XX y que más tarde se extendió su uso a EEUU, Europa y el resto del mundo.

Se ideó en entornos industriales para eliminar las ineficiencias en los procesos sobre todo en actividades repetitivas o en cadena. La metodología se centran en estudiar qué consumos de materiales y tiempos se pueden reducir, cómo simplificar las actividades de los operarios para evitar errores, reducir riesgos, asegurar la calidad y, en definitiva, aumentar la eficiencia de los procesos reduciendo costes al mismo tiempo.

El nombre de la metodología viene de las iniciales de sus cinco etapas: a) Seiri – Clasificar, identificar y eliminar ítems y actividades innecesarias, b) Seiton – Ordenar y priorizar, c) Seisō – Mantener la limpieza, d) Seiketsu – Señalizar y estandarizar, e) Shitsuke – Mejora continua. Las 5 etapas de la implantación son:

1. Seiri – Clasificar, identificar y eliminar materiales y actividades innecesarias. Para implantar las 5S el primer paso es inspeccionar las zonas de trabajo y eliminar los materiales que no son necesarios para la realización del trabajo. Del mismo modo, se deben analizar las actividades y eliminar de ellas las tareas innecesarias que no producen resultados. De esta forma nos enfocaremos en obtener objetivos, relegando a un segundo plano todo lo superfluo.

2. Seiton – Ordenar y priorizar. Una vez eliminados los materiales (y tareas) innecesarios, hay que ordenar lo que necesitemos para trabajar. Cada herramienta, materia prima, etc., debe tener un lugar asignado y único. Haciendo esto se consigue evitar la pérdida o extravío de material y ahorrar tiempos muertos buscando cosas que utilizamos frecuentemente. Del mismo modo, aplicando esta forma de pensar a las actividades repetitivas, conviene tener un flujograma de cada proceso importante con el orden óptimo de las tareas, evitando olvidos y que se queden cosas sin hacer. En cuanto a la priorización, los materiales y herramientas más utilizadas deben estar al

alcance del operario, dejando en los lugares menos accesibles los materiales menos usados. Para ello se puede usar el Análisis ABC.

3. Seisō – Mantener la limpieza. Adicionalmente a lo realizado anteriormente, Seisō habla de limpiar y mantener la limpieza en los lugares de trabajo. Para ello se recomienda fijar tareas de limpieza periódicas que consigan que las zonas queden despejadas y solamente con los materiales necesarios para realizar las tareas, sin ningún otro tipo de material que pueda entorpecer las actividades.

4. Seiketsu – Señalizar y estandarizar. En este paso se debe concretar y fijar cómo se deben hacer las cosas. A partir de lo aprendido en los pasos anteriores, analizando los procesos, cuáles son los materiales necesarios, cuál es el orden de las actividades óptimo, cómo se pueden simplificar las tareas y cuáles se pueden eliminar sin afectar al resultado, etc... a partir de todo esto se puede hacer un manual de “buenas prácticas”, o una guía simplificada con el diagrama de las actividades clave. Una vez establecida la mejor forma de hacer las cosas, deberá quedar fijada para que todos los trabajadores implicados en ese proceso la conozcan y la sigan.

Para este paso de estandarización es bueno crear grupos de trabajo con el personal, conocer su opinión y sugerencias para así poder fijar la forma ideal de realizar cada proceso. A partir de ahí se debe documentar, además se pueden repartir guías, colocar posters con los flujogramas simplificados y principios de cultura de seguridad, señalar zonas y materiales para facilitar su identificación.

5º) Shitsuke – Mejora continua. Por último queda asumir y usar la filosofía de mejora continua, basada en el conocido ciclo PDCA (Planificar - Hacer - Controlar - Actuar) que dice que dado que nada es perfecto, siempre queda margen para mejorar. Se debe estar abiertos a los cambios y realizar periódicamente evaluaciones del estado actual de cada proceso clave para encontrar posibles deficiencias y subsanarlas, y también para buscar

posibles áreas de mejora donde poder optimizar las actividades para conseguir mejores resultados.

A manera de reflexión, en muchas empresas (sobre todo en pequeñas empresas tradicionales) se piensa que este tipo de metodologías de mejora son innecesarias. Sin embargo esto es un gran error: Todos los expertos en industria y estrategia están de acuerdo en que la inversión en desarrollo e I+D es un pilar fundamental y necesario para la supervivencia de la mayoría de empresas actuales.

En una época de globalización como la que se vive es imposible competir sin diferenciarse. Se debe asumir que es necesario realizar cambios y ver la mejora continua como una actividad clave para cualquier empresa que aspire a ser competitiva en un entorno de libre mercado. Las inversiones en desarrollo tecnológico e I+D son las que permiten a las compañías mejorar su eficiencia, innovar y perfeccionar sus productos de manera continuada. De otra forma, se corre el riesgo de quedarse obsoletos y acabar quebrando, lo que desgraciadamente ha ocurrido con muchas empresas venezolanas en las últimas décadas.

- Valoración de los esfuerzos. Sistema de Premios y Castigos.

Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, bonificaciones por producción, objetos deportivos o decorativos, certificados, días en spas e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados entre otros.

- El ambiente de trabajo. Estrategias y elementos a considerar para generar un ambiente motivado. Para ello se sugiere a) Disipar incertidumbres en el empleado, b) Darle sentido al trabajo, c) Aportar las herramientas materiales e intelectuales necesarias, d) Cada empleado debe

trabajar en lo que está preparado y se destaca; allí se siente cómodo y seguro, e) Capacitación para enfrentar nuevos desafíos, f) Adecuado sistema de remuneraciones, g) Fomentar relaciones humanas en busca de mayor bienestar en el trabajo, entre otros.

- **Crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya.** Para esto se debe establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.

- **Incentivar la participación en la toma de decisiones.** Esto tiene que ver con aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados. Establecer mecanismos de participación directa. Así se entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.

- **Fomentar que los trabajadores participen.** Desarrollo de actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres: entre ellos los talleres de la cultura organizacional y otro sobre liderazgo transformador

- **Evaluar el desempeño.** Felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explicar qué medidas correctivas debe asumir cuando no se alcanzan los objetivos. Para ello se requiere establecer indicadores de evaluación del desempeño para cada cargo así como estándares de rendimiento que orienten al cumplimiento de los objetivos y metas.

- **Hacer programas de rotación laboral.** De esta forma, el trabajador se familiarizará con otras áreas de la empresa y orientará su desarrollo profesional y personal dentro de la misma.

- **Pagar horas extras**, de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente.

- **Promover y cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat)**, publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005, se abre una nueva página en la larga historia de lucha de los trabajadores, que marcó el futuro de la salud y la seguridad laboral en Venezuela. Esta Ley que promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el marco del nuevo Sistema Seguridad Social, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo.

- **Formación directa a los trabajadores en: 1) cultura organizacional, 2) liderazgo transformador**, para la construcción de una sólida cultura organizacional y mejorar el desempeño del talento humano mediante el ejercicio de estrategias de liderazgo transformador.

Todas estas estrategias resumen las propuestas surgidas de los propios trabajadores de la empresa objeto de estudio durante el taller de motivación realizado. Se pueden resumir en el gráfico 12:



Fuente: Acevedo y Acevedo (2017)

Y los beneficios de dichas estrategias de liderazgo y sus respectivas acciones se pueden resumir en el gráfico 13:



Fuente: Acevedo y Acevedo (2017)

Desde esta perspectiva, las estrategias y acciones de liderazgo planteadas para mejorar el desempeño del potencial humano de la empresa

Publi-Imagen, C.A. se entrelazan para lograr su impacto en todos los ámbitos de la organización:

- Para la alta gerencia de la empresa le reporta beneficios que van desde la perspectiva humanista de contar con trabajadores satisfechos hasta la perspectiva de rentista de contar con trabajadores más productivos y confiables que generen mayores ganancias. Sin obviar que le permite evitar multas al fisco por el incumplimiento de la normativa legal.

- Los niveles medios gerenciales se ven beneficiados con esta propuesta porque les permitiría supervisar a trabajadores que realizan mejor su trabajo porque conocen sus funciones, sus estándares de rendimiento, las expectativas de sus gerentes sobre su trabajo, entre otros.

- En el caso del personal administrativo y obrero se sentirán beneficiados con la aplicación de las estrategias de liderazgo propuestas porque trabajarán en un ambiente laboral armónico, sinérgico, que propicia la innovación y la creatividad, productivo, en fin, un clima organizacional propicio para desarrollar todas sus capacidades. Además se sentirán reconocidos por sus esfuerzos y motivados a superar progresivamente su desempeño.

En resumen, la propuesta de estrategias a ser aplicadas en compendio impacta en las tres áreas del talento humano de la empresa, produciendo un efecto favorable en el desempeño del talento humano, que coadyuva al logro de los objetivos organizacionales, en la medida en que se alinean estratégicamente las metas de la empresa con las metas de sus trabajadores.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de un proyecto se centra en el análisis del rendimiento durante su desarrollo o al final del ciclo. Se analizan las contribuciones específicas, la eficiencia, la efectividad, la pertinencia y la sostenibilidad del mismo. Con relación a lo anterior, se procede a la descripción de la factibilidad de la propuesta de implementación de estrategias de liderazgo

aplicadas al talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. a fin de promover la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Factibilidad económica: Quizás esta factibilidad es la que más preocupa a las empresas, sin embargo, la implementación de estrategias de liderazgo aplicadas al talento humano de la empresa Publi-Imagen, C.A. a fin de promover eficazmente el desempeño laboral en los mismos, es factible, en cuanto no se requiere una inversión cuantiosa, solamente la incorporación de ideas participativas y la aceptación por la gerencia para ejecutar las sugerencias. Tal como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 15

Tabla de costo – beneficio

Costos

Descripción Costos	1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
-Taller de motivación al equipo de trabajo	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
-Aplicación de Coaching organizacional	2.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	5.000.000,00	6.000.000,00
- Aplicación de la metodología 5S. (a) Seiri b) Seiton, c) Seisō, d) Seiketsu e) Shitsuke	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
- Diseño del Sistema de Premios y Castigos de la empresa (Ejemplo: Trabajador del mes con bonificación)	600.000,00	1.200.000,00	1.800.000,00	2.400.000,00	3.000.000,00
- Conformación de ambiente de trabajo agradable	300.000,00	600.000,00	900.000,00	1.200.000,00	1.500.000,00
- Reuniones	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-

periódicas (una mensual al menos) para la participación					
- Diseño de indicadores para la evaluación del desempeño	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
-Diseño programas de rotación laboral.	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
-Taller sobre la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat)	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
Total Costos	2.900.000,00	4.800.000,00	6.700.000,00	8.600.000,00	10.500.000,00

Beneficios

Descripción	1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Costos					
Eliminación de desperdicios	1.000.000,00	2.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
Rentabilidad	2.000.000,00	4.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Fidelización de clientes	2.000.000,00	4.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Captación de nuevos clientes	2.000.000,00	4.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Disminución de costos	1.000.000,00	4.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00
Total Beneficios	8.000.000,00	18.000.000,00	51.000.000,00	51.000.000,00	51.000.000,00
Total B - C	5.100.000,00	13.200.000,00	44.300.000,00	42.400.000,00	40.500.000,00

Además entre los gastos se requiere, por ejemplo, impresión y distribución de material entre el personal, sin embargo, la empresa cuenta con fotocopiadoras y papelería para hacerlo. Por lo tanto no se establece en la estructura macro de costos y gastos.

Factibilidad técnica - práctica: En este aspecto, también es factible la implementación del plan, en primer lugar porque tuvo aceptación manifiesta por la gerencia y el personal, pues de hecho dicha propuesta surgió de un taller realizado de forma conjunta y por lo tanto, están dispuestos a cambiar el paradigma con relación a la responsabilidad en función de mejorar el desempeño laboral, hecho que repercute directamente y de manera positiva en la empresa.

Sin embargo, como demostración de la factibilidad técnica – práctica, se puede comentar que la empresa cuenta con personal calificado para la realización de la propuesta, tales como administradores y contadores. Además los costos reflejados en la tabla de costo – beneficio fueron cotizados al valor del mercado actual y la gerencia manifiesta su capacidad de realizar la inversión planteada. La factibilidad práctica se demuestra mediante el siguiente Diagrama de GANTT. A continuación planificación temporal para la aplicación de las estrategias y acciones de liderazgo a ser aplicadas.

Estrategias/ Meses 2017	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
-Motivación al equipo de trabajo.											
- Coaching organizacional											
- Metodología 5S. (a) Seiri b) Seiton, c) Seisō, d) Seiketsu e) Shitsuke											
- Sistema de Premios y Castigos (Ejemplo: Trabajador del mes con bonificación)											
- Consolidación de ambiente de trabajo agradable											
- Establecimiento de mecanismos de participación directa											
- Establecimiento de indicadores para la evaluación del desempeño.											
-Diseñar programas de rotación laboral.											

Empresa Publi-Imagen, C.A. Asimismo, la alta gerencia manifestó su acuerdo con la inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamsson, C. (1993). *The Logic of Organizations*. London. Sage
- Arias, F. (1997). *El proyecto de investigación*. 5a Edición. Caracas – Venezuela. Editorial Episteme.
- Arias, B., y Heredia, J. (1999). *El Papel de los Agentes de Cambio en el desarrollo organizativo de los centros*. Universidad de Sevilla, España.
- Arieu, A: (2016). *Líderes*. Disponible en: http://www.liderazgoymercadeo.com/lid_aarieu.asp. (Consulta: junio 12, 2016).
- Bass, B. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.191 pp
- Bristol, C. (1994). *La magia de creer*. Disponible en: <http://pnl2.com.ar/Lamagiadecrear/>. (Consulta: junio 12, 2016).
- Burns, J.M, (1978). *Leadership*. Nueva York. Harper and Row
- Castillo, K. y Del Canto, A. (2014). *Estrategias de liderazgo gerencial para mejorar el desempeño. Caso: dirección de finanzas de empresa automotriz*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Celis, S. (2016). *Desarrollo personal. Logro de objetivos*. Disponible en: <http://www.sebascelis.com/logro-de-objetivos/>.(Consulta: octubre 24, 2016).
- CITEG UNESR (2014). *Líneas de Investigación activas en la UNESR, Núcleo San Carlos*. (Data 2014). Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B-EaedDM8YKueVg0b3pzUFJwM1k/view>. (Consulta: octubre 20, 2016).
- Chiavenato I. (1999) *Administración de recursos humanos*. Ed. McGraw Hill, Quinta. Edición, México.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc-Graw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.*, Quinta Edición. México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones. 2da Edición. Bogotá Colombia. Editorial Mc. Graw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.
- Contreras, M. (2013). La motivación como estrategia gerencial. Disponible en: <http://tsugerenciaeducativa.blogspot.com/2013/07/estrategia-gerencial-la-motivacion-es.html>. (Consulta: octubre 24, 2016).
- Dallaglio, M. (2015). Estrategias para Motivar al Capital Humano en las Pymes. XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa “El desafío de ser protagonista en el escenario actual”. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25 y 26 de junio.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Editorial Pearson Educación. España.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-170.
- Feist, J. (2006) Theories of Personality. 6ta. Edición. New York: McGraw Hill.
- Ghisilli, G. (1998). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.
- González, M. y Sosa, A. (2012). Modelo de Gestión de Liderazgo para el departamento de administración de la empresa Sistemas Eléctricos Monagas y Delta Amacuro. (SEMDA). Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. (2000). Metodología de la Investigación. 4ª. Edición. México. Mac Graw Hill Interamericana.
- Jimeno, J. (2013). Metodología 5S: Guía para mejorar la productividad en empresas. Disponible en: <http://www.pdcahome.com/4157/metodologia-5s-guia-de-implantacion/>. (Consulta: Mayo 05, 2017).
- Lara, S. (2017). Liderazgo Desarrollador. Disponible en: <http://www.servirparaganar.com/liderazgo/37-articulos/676-liderazgo-desarrollador.html>. (Consulta: Octubre 20, 2016).

- Leithwood, K. (1993). Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring." Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Houston, October 29-31, 1993.
- Levin, R. I. y D. S. Rubin (1996). Estadística para Administradores, 6ª ed., Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Llorens, F. y Fuentes, M. (2005). Gestión de la Calidad Empresarial. Fundamentos e implantación. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Lupano, M. A. y Castro, A. (2007). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Editorial Paidós, ISBN 978 – 950 – 12 – 2913 – 4. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico6/6Psico%2008pdf.> Consulta: Septiembre 23, 2016).
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México: Editorial: Mc Graw Hill.
- Marcano, I. (2015). El Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población Boca de Pozo municipio Península estado Nueva Esparta. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Malvicino, S. (1998). Liderazgo Estratégico, cultura organizacional y el cambio en las PYMES. Disponible en: <http://es.geocities.com/moritavc/gc/enlace1.htm> (Consulta: Octubre 20, 2016).
- Maureira, O. (2004) El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia Un Modelo Causal. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2004, Vol. 2, No. 1. Recuperado <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>. (Consulta: Septiembre 23, 2016).
- Molina, G. (2014). Epistemática Crítica del Saber Académico. Tomo N° 2. Publicaciones del Área de Estudios de Postgrado Serie Estudios Académicos. Unellez San Carlos, estado Cojedes.
- Mora, C. (2010). Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana. Disponible en: <http://www.entorno-empresarial.com/archivo/articulo/4850/autoestima-y-asertividad-en-el-trabajador-y-gerencia-venezolana>. (Consulta: Septiembre 23, 2016).

- Pedraja, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. En Revista de ciencias sociales (RCS) Vol. XIV, N° 1, Enero – Abril 2008, pp. 20 – 29. FACES – LUZ. ISSN 1315 – 9518.
- Rubio, D. (2012). Comunicación gerencial y relaciones interpersonales en las empresas mixtas del municipio Maracaibo del estado Zulia. Universidad Rafael Urdaneta.
- Robbins, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. México: Prentice-Hall.
- Rojas, I. (s/f). La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Actuales. Boletín de Investigación y Postgrado. Vigésima Octava Edición. Universidad Rafael Bellos Chacín.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. Caracas Venezuela. Editorial Trillas.
- Tamayo y Tamayo, M. (1993). El Proceso de la Investigación Científica. México. Editorial Limusa. Noriega Editores.
- Urribarren, M. (2012). Liderazgo Transformacional del Coordinador de Educación Física y motivación al logro del personal docente en organizaciones educativas. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Spiegel, M. (1991). Estadística. 2ª. Edición. Mc Graw Hill. México.
- Solana, R. (1973). Teoría de la administración de organizaciones. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.
- Universidad Nacional Abierta, UNA, (2000). Instructivo para elaboración y presentación del Trabajo de Grado en Programas de Maestría. Venezuela.
- Villalón, X. (2014). El Liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Chile. Chile.

ANEXO A

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta, según su opinión, de acuerdo a las siguientes alternativas: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N).

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PUBLI-IMAGEN, C.A.

N°	Pregunta	S	AV	N
1	Los ejecutivos de la empresa periódicamente se reúnen con todo el personal para informar los logros y metas alcanzados por la misma			
2	Los ejecutivos de la empresa se preocupan por sus asuntos personales, se interesan por conocer a su familia			
3	Los ejecutivos explican y hacen conocer la filosofía de la empresa a todos sus empleados			
4	Usted como trabajador(a) de la empresa Publi-Imagen, C.A. cubre sus necesidades básicas			
5	Usted como trabajador(a) de la empresa Publi-Imagen, C.A. se siente motivado para realizar su trabajo			
6	Usted como trabajador(a) de la empresa Publi-Imagen, C.A. muestra satisfacción por las actividades realizadas en el campo laboral y a través de ello cubre sus necesidades básicas en el área de trabajo			
7	Usted como trabajador(a) de la empresa "Publi-Imagen, C.A. se siente satisfecho(a) en su ambiente de trabajo			
8	Usted como trabajador(a) de la empresa Publi-Imagen, C.A. es involucrado(a) en la toma decisiones de la empresa para aumentar su nivel de eficiencia			
9	La empresa Publi-Imagen, C.A. cuándo usted o sus compañeros(as) cumplen con sus actividades de forma eficiente y eficaz reciben reconocimientos para motivarlos a mantener un buen nivel de autoestima			
10	Al desarrollar las actividades diarias logra alcanzar los objetivos planteados para cada actividad			
11	Usted como trabajador(a) de la empresa Publi-Imagen, C.A. recibe por parte de la empresa, curso, charlas entre otros para mantener su nivel de capacitación actualizada			
12	Se evalúa de manera eficiente el desempeño laboral de usted y sus compañeros(as)			
13	Identifica usted valores, como amistad, lealtad, responsabilidad, justicia entre otros en la empresa Publi-Imagen, C.A.			
14	Se acostumbra en la empresa a celebrar fechas como navidad. Día del trabajador, día del niño, cumpleaños del mes entre otras fechas, para que usted se sienta motivado			
15	Considera usted que es importante el trabajo en equipo para el logro de los objetivos			
16	Existe una comunicación sana entre el líder y los trabajadores			
17	Se generan espacios de participación de los trabajadores			
18	Existe una cultura organizacional que impregna de valores y creencias a los trabajadores de la empresa			
19	Existe la sana competencia entre los departamentos de la empresa			
20	El líder y los trabajadores actualizan sus conocimientos de acuerdo a paradigmas emergentes			
21	El líder estimula la creatividad de sus trabajadores			
22	El líder promueve los equipos auto administrados			

ANEXO B
VALIDACIÓN DE EXPERTOS

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Evaluador: _____

Título: _____

Institución: _____

Fecha: _____

Título: **LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. HERRAMIENTA PARA LA EFICIENCIA DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUBLI-IMAGEN, C.A.**

REDACCIÓN				Relación con los Objetivos	
ITEMS	Clara	Confusa	Tendenciosa	SI	NO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

Observaciones: _____

Firma del Evaluador: _____

ANEXO C
CONFIABILIDAD

Sujetos	Ítems																					Total de Sujetos x_i	$(x_i - \bar{x})^2$		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			22	
1	2	0	2	2	0	1	2	0	0	0	0	1	2	0	1	2	2	0	1	2	0	1	21	61,88	
2	2	2	2	2	0	1	2	2	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	2	0	1	21	61,88	
3	2	0	2	2	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	2	0	1	15	3,48	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	78,62	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	172,48
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	172,48
7	1	0	2	1	1	2	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0	0	15	3,48	
8	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	50,88	
9	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	9	17,08	
10	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	118,08	
11	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	7	37,62	
12	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	8	26,35	
13	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	10	9,82	
14	2	2	0	2	0	1	2	2	0	0	0	1	2	0	1	0	2	0	1	2	0	1	21	61,88	
15	2	2	0	1	0	1	2	2	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	18	23,68	
Suma ÍTEMS	19	8	14	14	3	11	20	8	2	4	3	9	13	4	10	8	8	3	9	14	3	10	197	899,73	
Media de ítems	1,267	0,533	0,933	0,933	0,200	0,733	1,333	0,533	0,133	0,267	0,200	0,600	0,867	0,267	0,667	0,533	0,533	0,200	0,600	0,933	0,200	0,667	13,13		

$SC(x_i) = 10,9333$ $9,7333$ $12,9333$ $10,9333$ $2,4000$ $4,9333$ $11,3333$ $9,7333$ $1,7333$ $2,9333$ $2,4000$ $3,6000$ $9,7333$ $2,9333$ $3,3333$ $9,7333$ $7,7333$ $2,4000$ $3,6000$ $10,9333$ $2,4000$ $3,3333$ $MG =$
 $S12 = 0,7289$ $0,6489$ $0,8622$ $0,7289$ $0,1600$ $0,3289$ $0,7556$ $0,6489$ $0,1156$ $0,1956$ $0,1600$ $0,2400$ $0,6489$ $0,1956$ $0,2222$ $0,6489$ $0,5156$ $0,1600$ $0,2400$ $0,7289$ $0,1600$ $0,2222$
Suma(S12) = $6,6400$
 $S12 = 59,9822$
 $\alpha = 0,93164818$
 $n = 15$
 $k = 22$
Media de suj $13,13$