



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**RESILIENCIA DEL LIDERAZGO
GERENCIAL COMO INNOVACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE
LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Autores: Andrea Flores

Erick de Abreu

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**RESILIENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL COMO INNOVACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN
EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresa

Autores: Andrea Flores
Erick De Abreu
Tutora: Msc. Lilibeth Rubio

San Diego, Octubre de 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 000117-2-2019

San Diego, 26 de Septiembre del 2019.

Ciudadanos

ANDREA VALENTINA, FLORES DIAZ

C.I. 26.634.891

ERICK DAVE, DE ABREU RODRIGUEZ

C.I. 26.162.748

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Resiliencia del Liderazgo Gerencial como Innovación estratégica para el desempeño de los colaboradores en el área de Administración Financiera”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodologica”.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Msc. Lilibeth Rubio de Porto, portadora de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Andrea Flores, portadora de la cédula de identidad N° _____ y Erick De Abreu, titulado RESILIENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

(Firma autógrafa)
Nombres y apellidos
N° de la Cédula de Identidad

ÍNDICE GENERAL

	pp.
CONTENIDO	
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMEN INFORMATIVO	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. ANTECEDENTES.....	7
2.2. BASES TEÓRICAS.....	10
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	18
III MARCO METODOLÓGICO.....	19
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	19
3.2. FASES METODOLÓGICAS.....	20
IV RESULTADOS.....	21
4.1. Fase I.....	22
4.2. Fase II.....	34
4.3. Fase III.....	36
V PROPUESTA.....	38
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	50
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS	
A. Cuestionario.....	56

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Resultados del cuestionario.....	23
2	Porcentajes y criterios para el análisis de datos.....	23
3	Tipos de liderazgo.....	24
4	Gerencia empresarial	25
5	Resiliencia.....	26
6	Desarrollo de resiliencia organizacional	27
7	Estrategia gerencial.....	28
8	Gerencia administrativa.....	29
9	Motivación.....	30
10	Acciones.....	31
11	Programa.....	32
12	Desempeño.....	33
13	Matriz DOFA.....	34
14	Cruce de Estrategias	35
15	Plan de inversión.....	41
16	Plan estratégico.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Tipos de liderazgo.....	24
2	Gerencia empresarial	25
3	Resiliencia.....	26
4	Desarrollo de resiliencia organizacional	27
5	Estrategia gerencial.....	28
6	Gerencia administrativa.....	29
7	Motivación.....	30
8	Acciones.....	31
9	Programa.....	32
10	Desempeño.....	33

LISTA DE FIGURAS

FIGURA

		pp.
1	Estrategias.....	44
2	Modelo de liderazgo resiliente gerencial	46



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

RESILIENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Autores: Andrea Flores

Erick De Abreu

Tutora: Msc. Lilibeth Rubio de Porto

Fecha: Octubre de 2019

RESUMEN INFORMATIVO

Para las organizaciones el campo de trabajo abarca también el aspecto psicológico porque afecta la productividad, los trabajadores deben tener reacciones positivas ante los emergentes cambios vertiginosos que se enfrentan en la actualidad, el liderazgo es la clave maestra para que una organización funcione, y es ese conjunto de habilidades que sirven para influenciar la manera de pensar y actuar del recurso humano en un determinado momento. En virtud de esto, el objetivo general de este Trabajo de Grado consiste en establecer estrategias gerenciales que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los colaboradores del área administración financiera. La metodología es una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible y con un diseño de campo no experimental con sus respectivas fases metodológicas. El universo estadístico estuvo representado por diez (10) gerentes de diversos sectores que hacen vida en Carabobo. Se tomó en consideración el muestreo no probabilístico del tipo censal siendo la muestra igual a la población. Se empleó las siguientes técnicas: encuesta y análisis estratégico DOFA, como instrumentos el cuestionario y la matriz de análisis estratégico. Los datos fueron tratados estadísticamente y se llegó a la conclusión que hoy día en Venezuela en un entorno caracterizado por el cambio constante y la inestabilidad económica, política, social, comercial, entre otras, las organizaciones necesitan líderes resilientes capaces de superar la adversidad y contagiar este espíritu de adaptación a los equipos de trabajo, a partir del desarrollo de capacidades que permiten a los gerentes prevenir, minimizar o superar los efectos perjudiciales de la adversidad dentro de las organizaciones empresariales.

Descriptor: Resiliencia. Liderazgo gerencial. Innovación Estratégica. Desempeño. Administración Financiera.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe el riesgo de que el concepto de resiliencia se desvirtúe al estar de moda. Por ejemplo, en las empresas multinacionales, los seminarios sobre las capacidades resiliente están siendo usados para apoyar el tópico de “si se puede”, aunque las condiciones laborales se degradan cada día. Adicionalmente, en el discurso mediático, se presenta asociado al éxito de deportistas de élite, cantantes afamados, o también los militares se han apropiado del concepto y lo han corrompido. Como se puede evidenciar, la resiliencia es un tema global muy importante y, en un mundo caracterizado por el cambio constante y la inestabilidad, las organizaciones necesitan líderes resiliente capaces de superar la adversidad y contagiar este espíritu de adaptación a los equipos de trabajo.

Los comportamientos de liderazgo tienen un efecto sobre el nivel de resiliencia en una organización, muchas veces mediados por su efecto en el clima organizacional. Limitar la resiliencia a nuestra capacidad para adaptarnos positivamente a situaciones adversas, deja afuera la perspectiva de cambio que el concepto implica. Su potencial está en la capacidad para superar las interrupciones y crisis, en su dinamismo y la oportunidad de crecimiento que aporta el líder. Cuando se habla de hacerse cargo, es para referirse a verse como protagonistas responsables de generar, la actitud a transformar el estilo de vida.

En este mismo orden y dirección, es recurrente comenzar reconociendo que las creencias están siendo una limitante para la superación, así es como se es capaz de reconocer las debilidades y fortalezas, registrándolas para tenerlas disponibles y luego entrenarlas. Asimismo, a través de este escaneo de estar siendo, surge una concientización, para declarar un alto, a aquello que resulta ineficaz continuar sosteniendo. Significa entonces que tener enfocados los objetivos y debilidades que se desean cubrir con el diseño del plan, es vital para garantizar el éxito y los beneficios.

Cabe agregar que, el hecho de que alguien desee convertirse en un líder puede deberse a intereses que sean más o menos beneficiosos para la empresa. Aunque el talento para el liderazgo puede ser algo innato, es también y sobre todo una capacidad adquirida mediante el trabajo y el esfuerzo personal. Es necesario un líder estratégico que, con responsabilidad y acciones, incentive a su grupo de trabajo logrando así aumentar el desempeño y contribuir a un ambiente laboral dinámico y motivado, mejorando habilidades y desarrollando el conocimiento que ofrezcan a las empresas la visión de crecimiento y sosteniendo, sobre todo, la ventaja competitiva.

En lo que se refiere del punto de vista organizacional, este trabajo es relevante ya que le permite a la empresa actualizar sus estrategias gerenciales que permitan explotar las fortalezas de los empleados. Con un objetivo general que propone establecer estrategias gerenciales que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los colaboradores del área administración financiera y unos objetivos específicos a los cuales se les hará seguimiento. En tal sentido, la investigación se estructura en:

Capítulo I. El Problema: contiene el planteamiento, se establecen los objetivos, general y específicos, y al final de este capítulo se presenta la justificación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico: en este apartado se describe los antecedentes, bases teóricas y definición de términos.

Capítulo III. Marco metodológico, en él se explica el tipo y diseño de investigación, así como las fases metodológicas en correspondencia con los objetivos específicos.

Capítulo IV: describe el análisis de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos análisis estratégico dofa.

Capítulo V: se desarrolla la propuesta con sus elementos que la componen

Posteriormente se presenta las conclusiones y recomendaciones, referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas competitivas en el mercado tienen un amplio conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas determinadas, una de ellas es mantener y conservar un capital humano con excelentes niveles de motivación para lograr la satisfacción del mismo y desempeños altos que eleven la productividad y las ganancias. Un mínimo porcentaje de colaboradores suelen auto incentivarse solamente porque les gusta realizar diferentes actividades laborales, la realidad en el país es que las personas trabajan porque tienen muchas necesidades básicas que satisfacer, y por ello deciden prestar sus servicios profesionales a una organización, que les brinde una remuneración justa y que se adecúe a su presupuesto.

Hoy en día gran cantidad de trabajadores en las empresas según Chiavenato (2009: 34) “tienen la necesidad de sentirse motivados, si la entidad se preocupa por redundar a su personal también obtendrá un beneficio, el cual es un alto desempeño, mayor efectividad, productividad y el cumplimiento de sus objetivos”. por esa razón la mayoría de las organizaciones exitosas delegan la responsabilidad a un supervisor líder, que debe poseer habilidades para influir en las actitudes que tienen las personas dentro y fuera de la empresa, para promover un equipo de trabajo donde existe el respeto y el compromiso por cada uno de los integrantes, éste debe ser el responsable de alentar e incentivar al equipo de trabajo para que realice sus actividades y funciones con entusiasmo para alcanzar el resultado esperado por la sociedad.

Dentro de este orden de ideas, en las organizaciones muchas veces no se examina ni se brinda retroalimentación a los colaboradores, existe poca preocupación por impulsarlos e inspirarlos para que puedan realizar el trabajo con entusiasmo y reconocimiento al esfuerzo para elevar su desempeño laboral; por el contrario, los supervisores encargados se enfocan en exigir y explotar sus habilidades sin tomar en consideración la situación motivacional. El método más comúnmente aplicado a los colaboradores cuando no alcanzan las metas establecidas, es según García (2012)

ignorar el esfuerzo y proactividad de sus servicios, esta incidencia está presente cuando no existe liderazgo resiliente; ocurre que muchos se consideran un líder por el hecho de ostentar un puesto de alto nivel jerárquico, pero sin poseer las competencias idóneas del cargo en todos los aspectos de manera integral. (p. 23)

Como se puede entender, la verdadera representación del liderazgo en las empresas, van mucho más allá de las cuatro paredes que cubren una oficina y del entorno que reúne una serie de colaboradores. Es el caso de que solo existe una representación autoritaria que reacciona negativamente, y no posee la capacidad de negociación e inspiración necesaria para generar sentido de compromiso y pertenencia dentro de los que hacen vida en la entidad sin derecho a mediación ni visión de reflexión y por lo general los colaboradores le temen más, ocasionando un ambiente laboral indeseado y desagradable teniendo como consecuencia la poca participación e incumplimiento de objetivos planteados.

Por todo lo expuesto, pueden ser personas negativas que no tienen idea de cómo motivar a los demás. Logran sentirse libres de compartir sus opiniones negativas en lugar de enfatizar los aspectos positivos de una situación o problema, sin considerar el punto de vista de nadie que no sean ellos mismos. En efecto, la ausencia de liderazgo para Chiavenato (2009: 66) “suele tener un impacto negativo en los colaboradores y pueden hasta dañar a la compañía”. Resulta oportuno destacar que la deficiente gestión del liderazgo es la raíz de casi todos los fracasos empresariales,

afecta la capacidad de la empresa y afecta la moral del personal, la motivación y el rendimiento de la organización.

En fin, se genera una baja productividad, lo cual aumenta los costos laborales; el daño en los departamentos que puede ocasionar un líder deficiente es sumamente grave, al igual de colaboradores que se resisten al cambio por no salir de su zona de confort, los líderes que no están seguros de su propia identidad y crean ambientes que privan a los demás de sus identidades, además creen ser los responsables últimos de todo y actúan en consecuencia, lo cual los llevan a imponer normas rígidas y tratan de controlar todo, y su miedo de una evaluación negativa y del fracaso en público los lleva a prolongar inútilmente la agonía de proyectos.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo influiría la resiliencia del liderazgo gerencial en el desempeño de los colaboradores en el área de administración financiera?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Establecer estrategias gerenciales que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los colaboradores del área administración financiera.

1.2.2. Objetivos Específicos

Identificar la situación actual del área administración financiera tomando en cuenta el tipo de liderazgo utilizado.

Analizar los factores internos y externos que afectan el liderazgo.

Orientar estrategias gerenciales resilientes que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera.

1.3. Justificación de la Investigación

Cada vez más empresas están prestando un especial interés en que sus empleados desarrollen una valiosa competencia llamada resiliencia. De ahí que este trabajo de investigación es importante porque desde una perspectiva teórica, se entiende este término como la capacidad que tiene un individuo de reaccionar de forma positiva ante las adversidades y recuperarse de las mismas, motivado a que ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y a convertir las dificultades en oportunidades, reaccionando de manera adecuada ante un acontecimiento complicado a nivel personal y profesional.

Por su parte, la relevancia de establecer estrategias gerenciales que impulsen la resiliencia del liderazgo, desde la perspectiva social, en un sentido generalizado, es pertinente, porque hoy día las empresas cuentan con líderes que indudablemente son valorados, además son impulsores y generadores de valor agregado en ella. Asimismo, algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización.

Si bien es cierto, estudiar estos temas son importantes porque las organizaciones necesitan mantenerse en constante crecimiento y mantenerse en el tiempo, los indicadores del liderazgo que emplean sus dirigentes es válido para que un gran número de empresas enfrenten cada día los retos cuya complejidad afecta en muchos sentidos a las diferentes áreas que las conforman.

Desde el aspecto metodológico, se pretende, con los resultados que se obtengan de esta investigación, que las empresas tengan un mejor desempeño al utilizar estrategias gerenciales resilientes propias de las modernas organizaciones que operan en el siglo XXI las cuales aspiran mantenerse en el mercado adaptándose a los cambios. En relación con la línea de investigación a la cual se adscribe el proyecto es la de Gestión del Conocimiento, cuya importancia es articular las teorías basadas en la orientación del uso de este tipo de estrategias en las empresas de hoy día en Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo está diseñado con el fin de presentar el suficiente soporte bibliográfico que será utilizado como respaldo para la investigación. Al respecto, Méndez (2001:109), define el marco teórico como “la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento”. Este apartado del trabajo presenta los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Estos representan un aporte valioso a la indagación, pues de ellos se extrae información confiable para adecuarla al trabajo actual. Según Arias (2012:106), los antecedentes “están referidos a estudios previos, trabajos y tesis de grado, de ascensos, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado”, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna relación con la temática actual. A continuación, se describen:

El primer trabajo que se ha tomado como antecedente es el de Rodríguez (2017), titulado **“La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador”**, para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, Perú. La investigadora se planteó como objetivo establecer el grado de incidencia de la resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de la provincia del Guayas-Ecuador.

La metodología empleada fue un trabajo de campo en un nivel descriptivo, con un diseño correlacional para conocer el grado de incidencia en el fortalecimiento de los factores de éxito organizacionales. La población estuvo constituida por veinte (20) empresas manufactureras de Guayas Ecuador, a quienes se les aplicó una encuesta tipo Likert, cuyos datos fueron agrupados estadísticamente.

Arrojó como conclusión que la finalidad de identificar factores que poseen las empresas que continúan en el mercado, es necesario pese a las adversidades como la globalización, nuevos competidores, cambios en la tecnología y otras diversas situaciones exógenas, que afectan el desenvolvimiento y desarrollo de las mismas. El aporte de este antecedente, es en cuanto a los factores estudiados tales como la resiliencia, liderazgo, redes organizacionales y orientación al cambio como impulsores de la sostenibilidad.

En otro antecedente cuya autora es Osorio (2016), titulado **“Resiliencia laboral en el clima organizacional del personal que labora en la U.E. “María Virgen Misionera” Tacarigua Estado Carabobo”**, presentado para optar al título de magíster en gerencia avanzada en educación en la Universidad de Carabobo. Se planteó como objetivo general consolidar una Resiliencia laboral en el personal de U.E. “María Virgen Misionera” a la luz del clima organizacional.

Al analizar una muestra de diez sujetos, mediante una encuesta, pudo concluir que la resiliencia facilita la capacidad para reinventar modelos y estrategias, en forma dinámica a medida que las circunstancias cambian. En este sentido, el beneficio de consultar esta investigación es que recomiendan usar la resiliencia en las empresas porque permite anticiparse y adaptarse a las eventualidades que puedan interferir en el clima organizacional promoviendo la capacidad de cambiar antes de que sea perentoria la necesidad de hacerlo.

Por su parte se consultó la investigación de Medina, Puentes y Castañeda (2015) titulada **“Liderazgo y resiliencia, una revisión de la literatura”**

presentado para optar al título de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad del Rosario, Bogotá D.C.

El objetivo general formulado estuvo referido a describir la relación del liderazgo y la resiliencia de los individuos frente a los diferentes contextos a los que se enfrentan y como éste concepto puede incrementar la capacidad de adaptación de las organizaciones frente al mercado actual. Los resultados obtenidos en esta investigación llevaron a las autoras a concluir que el papel del líder es indispensable a la hora de superar las adversidades.

El aporte de este antecedente es acerca de las recomendaciones que hace sobre la forma en la que las organizaciones salen victoriosas de las dificultades, se observa un aspecto común y es que siempre esos cambios están encabezados por un líder resiliente, que confía en su gente y que ve en el cambio algo bueno, impartiendo su estilo a las demás personas que lo rodean, logrando una verdadera transformación en los que hacen vida en la compañía.

Finalmente, el trabajo elaborado por Arencibia (2015), denominado **“Resiliencia como factor clave del Liderazgo femenino en las Organizaciones no gubernamentales”**, en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, para optar el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Esta investigación tuvo como propósito general conocer como las mujeres en cargos directivos en organizaciones no gubernamentales han logrado el éxito laboral pudiendo vencer las adversidades.

Estuvo enmarcada bajo un enfoque cualitativo y utilizando un método fenomenológico, se realizó una entrevista semi-estructurada con grabaciones de las mismas y toma de notas a partir de la observación, a 3 informantes claves, todas ocupando cargos directivos dentro de su organización. Para el análisis de las entrevistas se realizó una triangulación con el marco teórico.

Concluye que existe mayor discrepancia entre lo que se ubica en las teorías sobre resiliencia y liderazgo femenino, a lo que manifiestan en realidad, aquellas mujeres líderes que han alcanzado el éxito laboral, de igual forma, que

las mismas relacionan aquellos elementos potenciadores de su resiliencia con un estilo de liderazgo en la organización.

Esta investigación reviste de importancia y aporta valor agregado a la investigación en relación a la incidencia de la resiliencia y el liderazgo en roles tan trascendentales dentro de las organizaciones, para analizar los objetivos planteados y segregar las variables más importantes del conocimiento gerencial dentro de las organizaciones.

2.2. Bases Teóricas

Según Arias (2012:107), “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado para sustentar o explicar el problema planteado”, por lo que las mismas han de estar orientadas por el problema de estudio, lo que involucra que estas sean el punto de partida de este trabajo.

2.2.1. Teorías del Liderazgo

Al respecto se menciona la teoría de los rasgos, la cual desde la década de 1930 analizó la forma en que se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distingan a los líderes de los demás. Esta postura, tienen al menos cuatro limitaciones. La primera es que no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones. En segundo lugar, se predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en las “fuertes”. Estas situaciones les restan a los líderes oportunidades para expresar sus disposiciones innatas. En tercer lugar, no hay resultados claros para separar causas de efectos. Los rasgos predicen la aparición del liderazgo, más no distinguen entre líderes eficaces e ineficaces.

Otra de las teorías del liderazgo, vale señalar, las conductuales, es decir, aquellas que postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son. Por su parte la de contingencia, la cual propone que el desempeño

eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control. Un factor clave en el éxito del líder es su estilo básico como individuo.

2.2.2 Liderazgo

Para Robbins (2004: 314) “el liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización”. Básicamente, está asociado a la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, convirtiéndose éstos en sus seguidores, cuya organización los entrena para sus propios fines.

2.2.3. Gerencia

Según Megginson (2001: 32), se puede definir como “el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control”. La gerencia por lograr la meta correspondiente debe organizar las actividades de los demás, utilizándolos como recursos si se mueven hacia la misma dirección y tratándolos en calidad de dificultades que es necesario resolver cuando son obstáculos.

2.2.4. Liderazgo gerencial

Seashore, Leithwood, Walstrom y Anderson (2010:19), describen el liderazgo gerencial en torno a dos funciones principales: “proporcionar dirección y ejercer influencia. Cada una de ellas puede ser desarrollada a través de diferentes maneras; y sus diversas prácticas se vinculan los diversos modelos de liderazgo existentes”. De esta descripción, el liderazgo se relaciona con mejora de la organización, y denota a

los líderes como las personas que actúan en ambientes marcados por tensiones de estabilidad y cambio. Siendo variables complementarias y simbióticas en una organización; también distinguen los autores que la estabilidad es más propia de la gestión, mientras que el perfeccionamiento es la meta del liderazgo, sin embargo, no hay gestión sin liderazgo

2.2.3 Resiliencia

Es la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro. Robbins (2004: 89), la define como un “conjunto de competencias y ámbitos que promueven que las personas en forma individual y grupal transformen la realidad de la adversidad en algo que tiene solución”. Además, que tomen los embates del medio como situaciones estresantes, pérdidas, crisis globales, personales organizacionales, estrés) de una manera asertiva, y así, luego de las mismas y a pesar de haber pasado por las peores circunstancias, salir de ellas casi igual que antes.

2.2.4 Resiliencia organizacional

Para hacer posible llevar a cabo la resiliencia organizacional se necesita contar con una cultura y clima laboral participativo, con valores compartidos basados en la confianza, honestidad y respeto. Esta cualidad se construye a partir de la revisión y análisis de las políticas empresariales. Al respecto, Chiavenato (2009: 127), explica que “es necesario un proceso de reflexión y generación de nuevas acciones estratégicas en el cual deben destacar las distintas opciones para atender la urgencia, hasta llegar a la etapa de adaptación y superación; permite integrar los distintos recursos, técnicas y herramientas en función de apalancar una estructura óptima.

2.2.5 Resiliencia en el liderazgo

El líder resiliente es aquel que tiene la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad y desarrolla en su entorno mediato e inmediato un ambiente que promueve la resiliencia de los que lo rodean, se convierte en un factor de resiliencia, en sus pensamientos en sus conversaciones y en sus acciones. La resiliencia hace que afrontemos la peor de las crisis, el estrés, atravesándola para volver a ser la misma persona, saliendo incluso fortalecidos.

En el contexto actual mundial de crisis económicas, sociales y altibajos financieros, son condiciones que afectan la conducta de los líderes en las empresas. Estas situaciones desafiantes incluyen las crisis, shocks, escándalos, tensiones o interrupciones en las rutinas internas a gran o pequeña escala. Siempre implican un riesgo para el bienestar organizacional. Sin embargo, con resiliencia no sólo se asume el regreso de la organización a las condiciones previas al evento amenazante. Sino que además permite concebir las amenazas como oportunidades para obtener ventajas para el crecimiento y desarrollo empresarial.

2.2.6 Estrategia gerencial

La estrategia, es un plan para dirigir un asunto. Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. Está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. Según Henderson (2014: 32) la estrategia gerencial “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

1. Determinar dónde se encuentra la empresa: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
2. Determinar adónde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos.
3. Determinar cómo llegar hasta allí: es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar.

2.2.7. Gestión administrativa

La gestión administrativa, según Chiavenato (2009: 78) “es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto”. Se apoya en la puesta en marcha de cuatro funciones elementales como son (a) Planear: anticipar el futuro y trazar el plan de acción, (b) Organizar: mantener tanto la estructura material como social de la empresa, (c) Dirigir: guiar y orientar al personal, (d) Coordinar: armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos y (e) Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

2.2.8. Motivación

En relación con la motivación, es uno de los elementos de gran relevancia en el desempeño de los colaboradores o trabajadores en una empresa, pues consiste según Robbins (2004: 89), “en mantener culturas y valores compartidos entre las personas para conducirlos a un alto desempeño y así alcanzar, reciprocidad con un interés compartido por el éxito”, por tal razón es necesario pensar que es lo que se puede hacer por estimular a los individuos y a los grupos, a dar lo mejor de ellos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios, vinculándose notablemente con la resiliencia.

La comunicación alienta la motivación, aclarándole a los empleados que deben hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar un rendimiento en el logro de las metas y conductas deseadas, de igual manera, la comunicación eficaz favorece un ambiente donde la información debe ser compartida para manifestar frustraciones y sentimientos de insatisfacción entre las personas, por lo tanto la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional y de sentimientos por parte de las personas para la realización de sus necesidades sociales.

A lo antes expuesto, Robbins (2004: 91), “en el mundo del trabajo; las motivaciones sociales por excelencia (la afiliación, el poder, el logro entre otros) explican gran parte de la conducta humana”, la necesidad de afiliación con los demás, conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables, a querer y a buscar ser querido, como también a dar y recibir afecto a través de la comunicación, por lo tanto, la finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurar donde sea posible, los deseos y las necesidades de sus miembros para que estén en armonía.

2.2.9. Teoría de administración

Teoría clásica (1916), su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. Busca la máxima eficiencia.

Teoría científica: el representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto

de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Concibe al hombre como un homo economicus y las aportaciones son los principios básicos de la administración como: planeación, preparación, control y ejecución. El propósito de esta teoría es el aumento de la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador.

2.2.10. Modelo de administración

Son básicamente modelos que las empresas van adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. En cierto modo, los modelos administrativos imitan la realidad de las empresas para buscar soluciones de ahí la importancia de diseñarlos específicamente para los problemas cuya complejidad impide describirlos o resolverlos con las ecuaciones matemáticas ordinarias. Tratan de reproducir una parte de las operaciones de la organización a fin de no ver lo que sucederá en ella con el tiempo, o de ensayar con esa parte modificando algunas variables.

2.2.11. Administración

De acuerdo con Jiménez (2010: 23) define: "la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a partir de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. La administración establece un sistema de labor conjunta en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positivamente o negativamente según su participación en el logro de los objetivos comunes.

2.2.12. Finanzas

Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), como la inversión y el ahorro de los mismos. Las finanzas estudian cómo los agentes económicos (empresas, familias o Estado) deben tomar decisiones de inversión, ahorro y gasto en condiciones de incertidumbre.

Al momento de tomar estas decisiones los agentes pueden optar por diversos tipos de recursos financieros tales como: dinero, bonos, acciones o derivados, incluyendo la compra de bienes de capital como maquinarias, edificios y otras infraestructuras. Para Samuelson (2010: 31) “Finanzas es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital”.

2.2.13. Administración financiera

Se llama administración financiera o finanzas corporativas a una rama de las ciencias de la administración dedicada al análisis y el mejoramiento de las decisiones de inversión monetaria que realizan las empresas, así como de las herramientas disponibles para evaluarlas. La administración financiera para García (2011: 32) tiene como norte “la maximización del valor del accionista, y para ello estudia las decisiones financieras empresariales en base a un corto y largo plazo, en pos de una estrategia para mejorar la gestión del efectivo, las existencias y los dividendos”. Usualmente las finanzas corporativas se asocian a la banca de inversión, dedicada a satisfacer las necesidades de capital de las distintas empresas. Por eso la administración financiera tiene el poder de revivir, hacer crecer e incluso adquirir negocios.

Por lo tanto, el propósito mismo de la administración financiera es el de comprender, mejorar y potenciar el manejo que hacen las empresas de sus

bienes económicos, a través de una serie de conceptos básicos y mecanismos de registro y análisis, para construir un mejor manejo de los activos y pasivos, así como una mejor planificación en el tiempo.

2.3 Definición de Términos

Acción estratégica empresarial: explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o por departamento.

Adaptación: es una característica que es común en una población porque proporciona una mejora de alguna función. Las adaptaciones están muy ajustadas a su función y se originan por selección natural.

Administración financiera: conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control que se ejercen en un organismo social.

Administrador: persona que ejerce la función de gestión de una empresa.

Competencia: situación en que dos o más personas u organizaciones luchan por alcanzar metas incompatibles sin que puedan interferir entre sí.

Desarrollo organizacional: proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema organizativo.

Gerente: personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Gestión empresarial: actividad que busca a través de las personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de una empresa.

Motivación: impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Arias (2012:110), a metodología nos indica de cómo hacer el proyecto, la misma incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación”. Es el cómo se realizará para responder al problema planteado. Comprende los siguientes elementos:

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La modalidad de la investigación que se utilizó está categorizada dentro de lo que se denomina Proyecto Factible, que de acuerdo a lo que establece Arias (2012:134), “es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realizarse”

El nivel de investigación indica el grado de profundidad con el que se abordará el objeto que va a ser estudiado, y de acuerdo a ello el nivel en que se ubicó este estudio diagnóstico se corresponde a una investigación de carácter descriptiva, que según Arias (2012:24) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”

En relación al diseño es de Campo no experimental, pues como lo explica Arias (2012:34), “consiste en el análisis sistemático de un determinado problema con el objeto de describirlo, además las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido”

3.2 Fases Metodológicas

Las Fases Metodológicas que se desarrollaron para llevar adelante esta investigación, estuvieron conformadas por los tres objetivos específicos que se han propuesto para la misma y que a continuación se detallan.

3.2.1 Fase I. Identificación de la situación actual del área administración financiera tomando en cuenta el tipo de liderazgo utilizado.

Identificar es la actividad que se realizó con la finalidad de analizar y evaluar la situación que se presenta en el área de administración financiera según el tipo de liderazgo utilizado. La técnica de recolección de la información estuvo conformada por la encuesta definida por Arias (2012:67), como “aquella técnica que se realiza de forma escrita mediante un formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. En cuanto al instrumento para esta fase correspondió al cuestionario, que para Arias (2012:67), “es el medio por el cual se pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular a partir de un listado de ítem formulados”.

En relación con a la población Arias (2012: 81), la define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de la investigación”. Igualmente, Arias (ob. cit: 83), conceptualiza la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Para la identificación de la situación actual que se realizó en el área de administración financiera se tomaron en cuenta diez (10) gerentes de diversos sectores que hacen vida en Carabobo.

3.2.2. Fase II. Análisis de los factores internos y externos que afectan al liderazgo. En esta fase se realizó el análisis de los factores tanto internos (Debilidades y Fortalezas) como externos (Amenazas y Oportunidades). Para ello se trabajó con una matriz DOFA, la cual consiste en un método de

planificación que va a permitir tener un enfoque claro de cuáles son los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos de un negocio, permitiendo de esta manera buscar y encontrar soluciones para sus aspectos negativos logrando así la mejoría progresiva de la organización.

3.2.3. Fase III. Orientación de estrategias gerenciales resiliente que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera. El logro de este objetivo fue sustentado en los resultados obtenidos en el diagnóstico que se realizó en el área de administración financiera. De la investigación de campo (diagnostico) se tuvo como resultado el logro del objetivo propuesto.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a realizar el análisis, que para Balestrini (2006: 45), consiste en, "...resumir las observaciones llevadas a cabo de forma que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación". (p. 180). Para el desarrollo del capítulo se utilizó la estadística descriptiva mediante cuadros y gráficos circulares con sus respectivos análisis. En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos en las fases metodológicas formuladas en el marco metodológico.

4.1. Fase I. Identificación de la situación actual del área administración financiera tomando en cuenta el tipo de liderazgo utilizado.

4.1.1 Resultados del Cuestionario

Para identificar la situación actual del área de administración financiera tomando en cuenta el tipo de liderazgo utilizado, se procedió aplicar una encuesta a diez (10) gerentes de diversos sectores que hacen vida en Carabobo, los cuales conformaron la muestra, a quienes se les entregó un cuestionario estructurado en diez (10) ítem en escala dicotómica si/no, cuyos datos obtenidos, fueron procesados en este capítulo mediante técnicas de análisis cuantitativo a partir de la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, así como gráficos circulares con sus respectivos análisis. A continuación, se describe los resultados del cuestionario

Cuadro 1. Resultados del Cuestionario

ITEM	CANT. SI	CANT. NO	TOTAL	% SÍ	% NO	% TOTAL
1	10	0	10	100%	0%	100%
2	3	7	10	30%	70%	100%
3	2	8	10	20%	80%	100%
4	7	3	10	70%	30%	100%
5	10	0	10	100%	0%	100%
6	4	6	10	40%	60%	100%
7	2	8	10	20%	80%	100%
8	7	3	10	70%	30%	100%
9	8	2	10	80%	20%	100%
10	10	0	10	100%	0%	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Para interpretar los resultados se tomó un marco de referencia porcentual con un nivel de criterios que se puede observar en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Porcentajes y criterios para el análisis de datos

PORCENTAJE	CRITERIOS
100% - 81%	Tendencia Muy Alta
80% - 61%	Tendencia Alta
60% - 41%	Tendencia Media
40% - 21%	Tendencia Baja
20% - 0%	Tendencia Muy Baja

Fuente: Palella y Martíns (2012)

En el cuadro anterior, para determinar las tendencias, se puede apreciar directamente el criterio según corresponda de acuerdo al porcentaje obtenido en las respuestas emitidas por los encuestados.

Ítem 1. ¿Cree usted que en las empresas carabobeñas se debe cambiar el tipo de liderazgo?

Cuadro 3. Tipo de liderazgo

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10	100%
NO	0	0	0%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

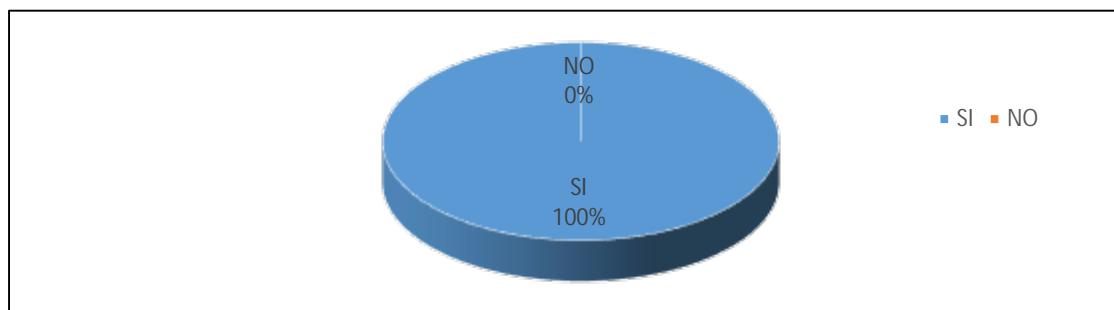


Gráfico 1. Tipo de liderazgo

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

De acuerdo con los datos recolectados, la tendencia es muy alta positiva, como puede apreciarse en el gráfico la totalidad creen que en las empresas carabobeñas si se debe cambiar el tipo de liderazgo. Esto evidencia que la gerencia actual requiere de un método moderno como lo es la resiliencia (capacidad para prevenir y transformar las adversidades) para dirigir a sus organizaciones, y esto representaría una oportunidad que al respecto Seashore, Leithwood, Walstrom y Anderson (2010:19), lo describen como un liderazgo que sea capaz de “proporcionar dirección, ejercer influencia, pero sobre todo transformar realidades adversas a situaciones favorables”. Puede tratarse básicamente de un liderazgo transformacional acompañado de una óptima gestión empresarial.

Ítem 2. ¿Considera que la gerencia empresarial aplicada en la región está acorde con los nuevos tiempos de producción?

Cuadro 4. Gerencia empresarial

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	3	30%
NO	0	7	70%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

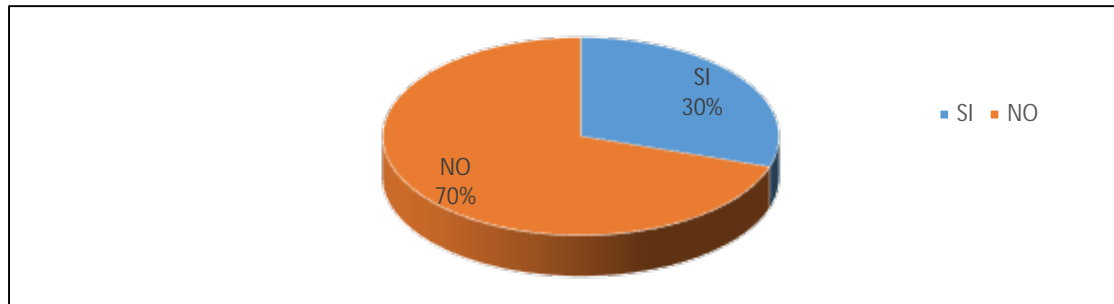


Gráfico 2. Gerencia empresarial

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

El 70% de los encuestados consideraron que la gerencia empresarial aplicada en la región no está acorde con los nuevos tiempos de producción, mientras que un 30% señaló que sí. Este resultado de tendencia alta negativa, no se apoya en lo referido por Megginson (2001: 32), quien manifiesta que la gerencia empresarial “debe tener la capacidad inmediata de dirigir los recursos humanos y a su vez planificar las actividades eficaz y eficientemente en la organización”. Sin embargo, existen factores externos como la inestabilidad económica en Venezuela que afecta el contexto laboral hace que los gerentes no tengan el control para responder de forma rápida a las exigencias de los trabajadores y más aún lograr que se sientan motivados en sus puestos de trabajo.

Ítem 3. ¿Conoce usted lo que significa el término resiliencia y cuál es su aplicación?

Cuadro 5. Resiliencia

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	2	20%
NO	0	8	80%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

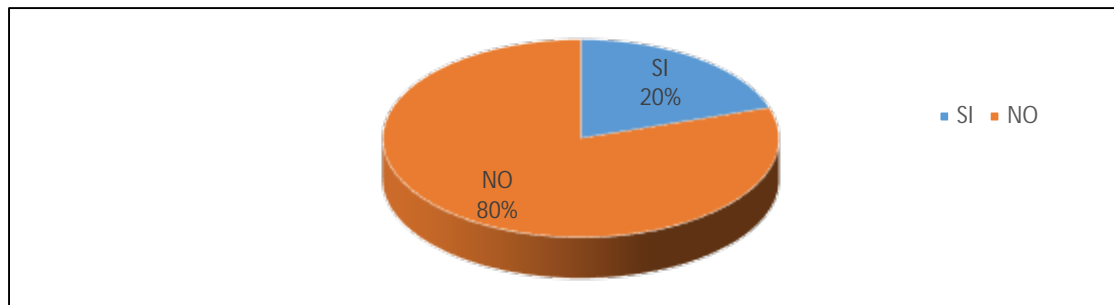


Gráfico 3. Resiliencia

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

Tal como se aprecia en el gráfico, la mayoría 80% de los consultados opinaron que no conocen lo que significa el término resiliencia y cuál es su aplicación. Esto permite reflexionar que en la gerencia empresarial también existe un grado de resistencia al cambio, pues los modelos de liderazgos existentes están afianzados en las organizaciones tal como lo refiere Seashore, Leithwood, Walstrom y Anderson (2010:19), el liderazgo “se relaciona con mejora de la organización, y denota a los líderes como las personas que actúan en ambientes marcados por tensiones de estabilidad” Sin embargo, en contextos como los que se presentan en Venezuela las organizaciones deben prepararse para los cambios acelerados y los gerentes son los responsables de propiciar favorablemente procesos de adaptación del personal, es decir que pese a los conflictos, necesidades, pueden buscarse alternativas para mejorar, crecer y desarrollarse, esto con la finalidad de evitar que el talento humano abandone sus puestos de trabajo, o su desempeño sea deficiente.

Ítem 4. ¿Considera necesario que las empresas carabobeñas desarrollen resiliencia organizacional?

Cuadro 6. Desarrollo de resiliencia organizacional

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	7	70%
NO	0	3	30%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

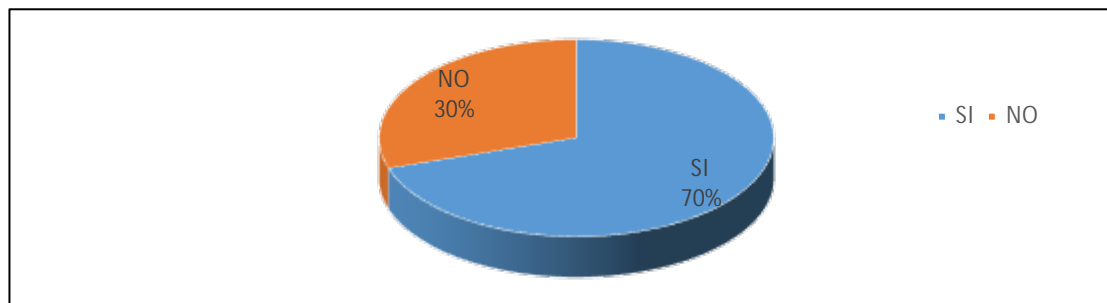


Gráfico 4. Desarrollo de resiliencia organizacional

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

Se evidencia una tendencia alta positiva, porque el 70% de los gerentes consultados consideraron necesario que las empresas carabobeñas desarrollen resiliencia organizacional, a diferencia de un 30% que no lo perciben de esa manera. Por lo cual, el resultado de mayor porcentaje se apoya en lo planteado por Robbins (2004: 89), quien refiere que “el mundo de las organizaciones y empresas se está volviendo rápidamente más interconectado, impredecible y volátil, y, a su vez, las consecuencias de los eventos externos tienen mayor impacto y trascendencia”. De ahí que desarrollar la resiliencia en las organizaciones representa una oportunidad para fijarse acciones y evitar dar respuesta tardía o inapropiada a los cambiantes escenarios que se viven hoy día en las empresas, al tratarse de área administrativa el personal requiere estar capacitado y preparado para enfrentar desafíos de adversidades para trabajar eficazmente y procurar mantener la sostenibilidad de la organización.

Ítem 5. ¿Piensa usted que se debe realizar una estrategia gerencial planificada para cada sector empresarial del estado?

Cuadro 7. Estrategia gerencial

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10	100%
NO	0	0	0%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

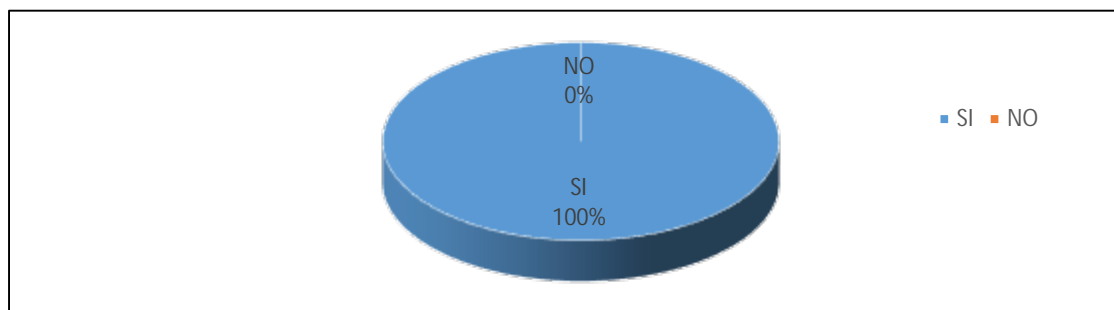


Gráfico 5. Estrategia gerencial

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

La totalidad de la muestra con una tendencia muy alta positiva piensan que se debe realizar una estrategia gerencial planificada para cada sector empresarial del estado, razón por la cual se deduce que en el área administrativa de las empresas poseen una cultura y clima laboral participativo, sin embargo, puede estar viéndose afectado por factores externos como resistencia adaptarse al contexto actual venezolano. Por ello Chiavenato (2009: 127), recomienda “adecuar la estrategia a la realidad organizacional” Esto requiere desde la gerencia, un proceso de reflexión y generación de nuevas acciones estratégicas en el cual deben destacar las distintas opciones para atender la urgencia, hasta llegar a la etapa de adaptación y superación. De ahí que la estrategia gerencial ha de estar enfocada en integrar los distintos recursos, técnicas y herramientas en función de consolidar una estructura organizativa óptima en las áreas de la empresa, en especial la administrativa.

Ítem 6. ¿Sabía que por medio de una gestión administrativa eficiente las empresas de la región pueden desarrollar la resiliencia en los gerentes?

Cuadro 8. Gerencia administrativa

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10	100%
NO	0	0	0%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

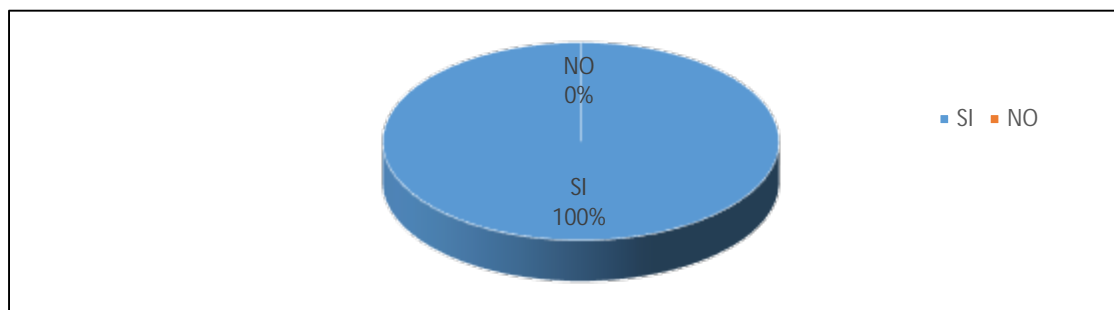


Gráfico 6. Gerencia administrativa

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

La tendencia de este resultado es muy alta positiva, pues la totalidad de los encuestados saben que por medio de una gestión administrativa eficiente las empresas de la región pueden desarrollar la resiliencia en los gerentes. Lo que se pretende es según Chiavenato (2009: 127), es “fomentar en las organizaciones un líder resiliente capaz de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad y ser generador de cambios”. La reflexión que aquí se deriva, del resultado, es que en un líder organizacional que promueve la resiliencia de los que lo rodean, se convierte en un factor de resiliencia, en sus pensamientos en sus conversaciones y en sus acciones. La resiliencia promovida por la gerencia administrativa hace que pueda afrontarse la peor de las crisis, el estrés, atravesándola para volver a ser la misma persona, saliendo incluso fortalecidos.

Ítem 7. ¿Considera que el sector empresarial siente motivación para seguir laborando en la industria carabobeña?

Cuadro 9. Motivación

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	2	20%
NO	0	8	80%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

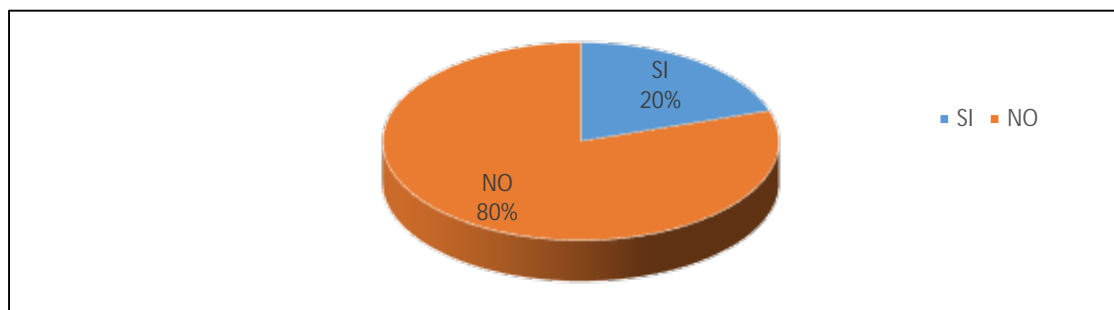


Gráfico 7. Motivación

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

En este ítem los encuestados en su mayoría, es decir el 80% respondieron negativamente a lo solicitado, pues consideraron que el sector empresarial no siente motivación para seguir laborando en la industria carabobeña. Al contrario, un 20% piensa que si están motivado. El resultado de mayor porcentaje, representa una debilidad, porque se evidencia que no están desarrollando la capacidad de transformar, la realidad en algo positivo, reinventarse, ingeniarse para salir airoso, en otras palabras, es necesario que en las empresas se desarrolle la resiliencia. Lo que a criterio de Robbins (2004: 89), “motivar es precisamente mantener culturas y valores compartidos entre las personas para conducirlos a un alto desempeño y así alcanzar, reciprocidad con un interés comunes por el éxito”

Ítem 8. ¿Cree usted conveniente que los empresarios realicen acciones para fomentar la resiliencia ocupacional?

Cuadro 10. Acciones

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	7	70%
NO	0	3	30%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

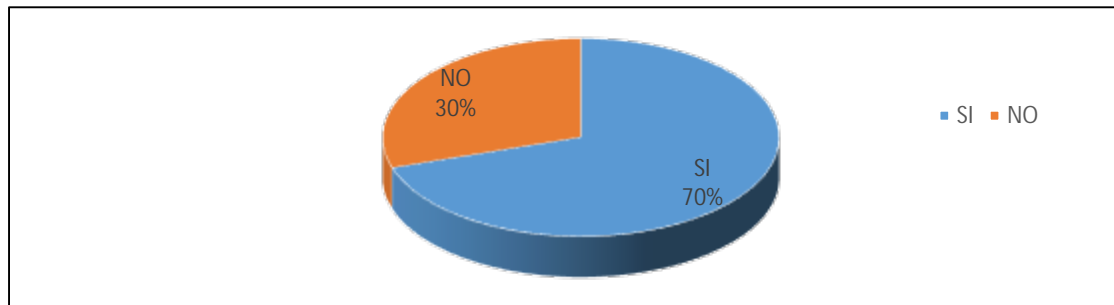


Gráfico 8. Acciones

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

Como puede apreciarse en el gráfico, la tendencia del resultado es alta positiva, porque el 70% de los encuestados creen conveniente que los empresarios realicen acciones para fomentar la resiliencia ocupacional, mientras que un 30% no. Este resultado se afianza en lo planteado por Chiavenato (2009: 34), el cual explica que las acciones estratégicas “consisten en detallar los pasos, establecer metas, designar responsables y disponer de recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o por departamento”. Todo esto en correspondencia con el desarrollo de la resiliencia del liderazgo gerencial como innovación estratégica para el desempeño de los colaboradores en el área de administración financiera.

Ítem 9. ¿Estaría usted dispuesto a promover la actitud hacia la resiliencia ocupacional en los colaboradores del área administrativa financiera?

Cuadro 11. Programa

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	8	80%
NO	0	2	20%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

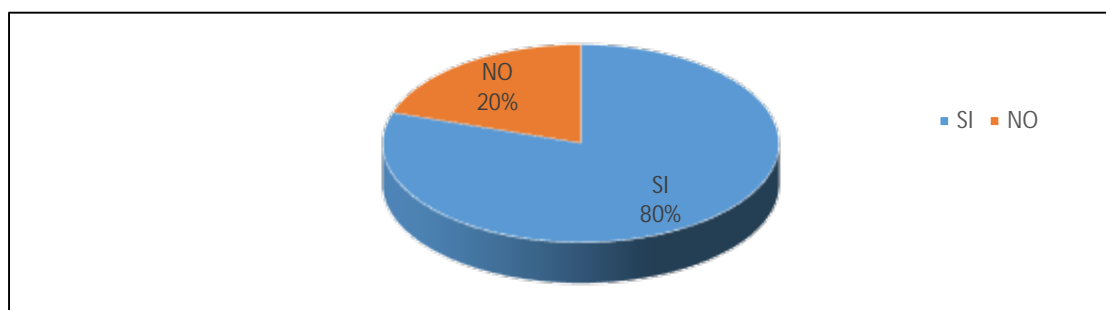


Gráfico 9. Programa

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

Según los datos obtenidos, el 80% de la muestra consultada, consideró que estarían dispuestos a promover la actitud hacia la resiliencia ocupacional en los colaboradores del área administrativa financiera. De ahí que la tendencia del resultado es muy alta positiva, y lo que se quiere es que mediante un programa se planifiquen cursos de capacitación, dirigidos a fomentar la resiliencia ocupacional, de manera que hoy día los trabajadores, y sobre todo los del área administrativa financiera estén comprometidos, motivados con un alto estándar de desempeño en la planificación, organización, dirección y control de sus actividades y demuestren identidad por su organización, y a su vez desde la empresa se les retribuya por su rendimiento tanto con incentivos monetarios como no monetarios, de manera que entre ambos constituyan un modelo a seguir de una empresa fomentadora de un liderazgo con gerentes resilientes para transformar adversidades en oportunidades.

Ítem 10. ¿Cree usted que las empresas carabobeñas mejorarían su producción con herramientas administrativas que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los trabajadores del área administrativa?

Cuadro 12. Desempeño

Categorías	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10	100%
NO	0	0	0%
Total		10	100%

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

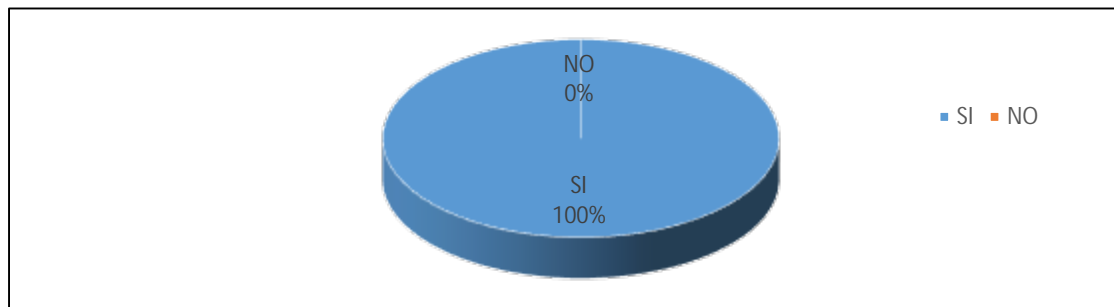


Gráfico 12. Desempeño

Fuente: Datos recopilados por Flores y De Abreu (2019)

Análisis

El 100% que se observa en el gráfico, evidencia una tendencia muy alta positiva, porque la totalidad cree que las empresas carabobeñas mejorarían su producción con herramientas administrativas que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los trabajadores del área administrativa. Dichas herramientas pueden basarse en un programa de capacitación dirigido a gerentes, líderes, de las organizaciones para que sean transformadores de realidades y con apoyo de la empresa puedan ofrecer beneficios a sus colaboradores, y recibir de ellos lo que se espera para que las organizaciones sean productivas y se mantengan funcionando y aportando valor al crecimiento y desarrollo de las pymes aun en situaciones desfavorables en las que están inmersas actualmente en Venezuela.

4.2. Fase II. Análisis de los factores internos y externos que afectan al liderazgo. En esta fase se realizó el análisis de los factores internos (Debilidades y Fortalezas) como externos (Amenazas y Oportunidades). A continuación, se presenta la matriz DOFA derivada de los resultados obtenidos:

Cuadro 13. Matriz DOFA

Análisis Interno

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>F1. Gerentes comprometidos con las organizaciones empresariales en las que se desempeñan, liderizando una cultura y clima laboral participativo.</p> <p>F2. Disposición de los gerentes en aplicar estrategias gerenciales que fomenten la resiliencia ocupacional.</p> <p>F3. Capacidad de autocrítica en el proceso de liderizar la empresa.</p>	<p>D1. Desconocimiento del término resiliencia y cómo aplicarlo en la empresa.</p> <p>D2. Resistencia al cambio de una minoría de gerentes en continuar con modelos de liderazgo no vinculados al contexto laboral actual venezolano.</p> <p>D3. La gerencia empresarial aplicada en la región no está acorde con los nuevos tiempos de producción.</p>

Análisis Externo

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<p>O1. La gerencia puede incorporar un método moderno basado en la Resiliencia del liderazgo para dirigir a sus organizaciones, en cuanto a prevenir, minimizar o superar los efectos perjudiciales de la adversidad en el entorno laboral.</p> <p>O2. Desarrollar estrategias gerenciales para basadas en conocer de qué manera una organización cultiva y desarrolla la resiliencia y cómo fomentarla a sus colaboradores.</p> <p>O3. Explicar casos prácticos de empresas venezolanas que han desarrollado resiliencia en sus organizaciones.</p>	<p>A1. Inestabilidad económica en Venezuela que afecta el contexto laboral.</p> <p>A2. Gestión administrativa deficiente impide desarrollar la resiliencia.</p> <p>A3. Trabajadores con baja remuneración, escasos incentivos laborales, bajo desempeño, desmotivación laboral, rotación laboral. No todos los trabajadores están dispuestos a desarrollar y aplicar resiliencia organizacional.</p>

Fuente: Flores y De Abreu (2019)

Cuadro 14.
Cruce de Estrategias

Estrategias A-F	Estrategias F-O
<p>1-(F1-A1) Implementar un liderazgo participativo que fomente una cultura y clima laboral estable con gerentes comprometidos a ser generadores de cambios.</p> <p>2-(F2-A2). Planificar estrategias gerenciales sobre cómo desarrollar resiliencia en las organizaciones empresariales carabobeñas, en el marco del fortalecimiento de su gestión administrativa.</p> <p>3-(F3-A3) Desarrollar estrategias que ayuden a los gerentes a que sus colaboradores se sientan motivados y estén dispuestos desarrollar y aplicar resiliencia organizacional.</p>	<p>1-(F1-O1). Capacitar a los gerentes sobre cómo innovar en el liderazgo para lograr que los colaboradores de sus departamentos administrativos aprendan a prevenir, minimizar y superar los efectos perjudiciales de la adversidad en el entorno laboral.</p> <p>2-(F2-O2). Estructurar estrategias gerenciales, basadas en conocer de qué manera una organización cultiva y desarrolla la resiliencia y cómo fomentarla a sus colaboradores.</p> <p>3-(F3-O3). Explicación de casos prácticos de empresas venezolanas que han desarrollado resiliencia en sus organizaciones.</p>
Estrategias D-O	Estrategias D-A
<p>1-(D1-O1) Tomar acciones respecto a la resiliencia organizacional.</p> <p>2-(D2-O2) Desarrollar la capacidad de absorción de conocimiento facilitando el análisis del contexto para poder identificar y procesar información externa valiosa, asimilarla y aplicarla a la mejora continua.</p> <p>3-(D3-O3) Promover herramientas para el desarrollo de la resiliencia en las áreas administrativas financieras de las organizaciones carabobeñas.</p>	<p>1-(D1-A1) Fomentar la Resiliencia en la Organización, así como los beneficios y alcances que ésta tiene para incrementar la productividad.</p> <p>2-(D2-A2) Explicar la necesidad de desarrollar la resiliencia en las organizaciones.</p> <p>3-(D3-A3) Impulsar el aprendizaje organizacional interno y externo.</p>

Fuente: Flores y De Abreu (2019)

4.3. Fase III. Orientación de estrategias gerenciales resiliente que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera. Los resultados arrojaron la necesidad de orientar estrategias gerenciales resiliente que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera, este objetivo fue sustentado en los resultados obtenidos en el diagnóstico que se realizó en el área de administración financiera. De la investigación de campo (diagnostico) para proceder a la elaboración de la propuesta.

4.4. Análisis general del diagnóstico de resultados, encuesta, matriz DOFA y cruce de estrategias.

Luego de los resultados obtenidos producto de la aplicación del cuestionario, así como el análisis DOFA y cruce de estrategias se puede analizar de forma general que los gerentes que participaron en la encuesta creen que en las empresas carabobeñas se debe cambiar el tipo de liderazgo, sin embargo, una gran mayoría consideró que la gerencia empresarial aplicada en la región no está acorde con los nuevos tiempos de producción.

Para un significativo porcentaje, los gerentes no conocen el significado el término resiliencia y cuál es su aplicación, por tal motivo, consideraron necesario que las empresas carabobeñas desarrollen resiliencia organizacional, además piensan con certeza que se debe realizar una estrategia gerencial planificada para cada sector empresarial del estado., y están conscientes que por medio de una gestión administrativa eficiente las empresas de la región pueden desarrollar la resiliencia en los gerentes.

No obstante, la mayoría de ellos, consideraron que el sector empresarial no siente motivación para seguir laborando en la industria carabobeña, por ello, creen conveniente que los empresarios realicen acciones para fomentar la resiliencia

ocupacional. Favorablemente están dispuestos a promover la actitud hacia la resiliencia ocupacional en los colaboradores del área administrativa financiera y creen absolutamente que las empresas carabobeñas mejorarían su producción con herramientas administrativas que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los trabajadores del área administrativa.

Todo este diagnóstico permitió extraer factores internos y externos que afectan al liderazgo, entre las fortalezas se pudo evidenciar que los gerentes están comprometidos con las organizaciones empresariales en las que se desempeñan, liderizando una cultura y clima laboral participativo. Existe disposición de los gerentes en aplicar estrategias gerenciales que fomenten la resiliencia ocupacional y consideraron tener capacidad de autocrítica en el proceso de liderizar la empresa.

En cuanto a las debilidades, en su mayoría desconocen el término resiliencia y cómo aplicarlo en la empresa, algunos manifiestan tener resistencia al cambio para aplicar modelos de liderazgo no vinculados al contexto laboral actual venezolano. Otra de las debilidades encontradas, es que la gerencia empresarial aplicada en la región no está acorde con los nuevos tiempos de producción.

Aun cuando existen oportunidades basadas en que la gerencia puede incorporar un método moderno apoyado en la resiliencia del liderazgo para dirigir a sus organizaciones, en cuanto a prevenir, minimizar o superar los efectos perjudiciales de la adversidad en el entorno laboral, así como desarrollar estrategias gerenciales para conocer de qué manera una organización cultiva y desarrolla la resiliencia y cómo fomentarla a sus colaboradores, también tomando como referencia casos prácticos de empresas venezolanas que han desarrollado resiliencia en sus organizaciones.

Entre las amenazas se destaca la inestabilidad económica en Venezuela que afecta el contexto laboral, acompañada de una posible gestión administrativa deficiente que pueda impedir desarrollar la resiliencia o encontrarse con trabajadores desmotivados por baja remuneración, escasos incentivos laborales, bajo desempeño, que en consecuencias abandonan el cargo o presentan rotación laboral. Importante

tener en cuenta que no todos están dispuestos a desarrollar y aplicar resiliencia organizacional, por ello debe proponerse estrategias gerenciales que la fomenten.

Luego del análisis de estos factores tanto internos (fortalezas/debilidades) como externos (oportunidades/amenazas), surge el cruce de estrategias de la matriz DOFA, entre las que vale la ocasión mencionar la de mayor relevancia para proceder a la elaboración de la propuesta, tales como: (F2-A2). Planificar estrategias gerenciales sobre cómo desarrollar resiliencia en las organizaciones empresariales carabobeñas, en el marco del fortalecimiento de su gestión administrativa. (F3-A3) Desarrollar estrategias que ayuden a los gerentes a que sus colaboradores se sientan motivados y estén dispuestos desarrollar y aplicar resiliencia organizacional. (F1-O1). Capacitar a los gerentes sobre cómo innovar en el liderazgo para lograr que los colaboradores de sus departamentos administrativos aprendan a prevenir, minimizar y superar los efectos perjudiciales de la adversidad en el entorno laboral.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

En función de los resultados obtenidos y la problemática planteada, el diagnóstico arrojó que los gerentes no conocen el significado el término resiliencia ni cómo aplicarlo en las organizaciones que dirigen. Por tal razón, se requiere de orientar estrategias gerenciales resilientes que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera. Esto con el propósito de coordinar y administrar eficientemente el trabajo en ese departamento en un ambiente o clima favorable para todos los miembros.

5.2 Justificación de la propuesta

El abordaje de la resiliencia como una característica que pueden desarrollar las organizaciones, adquiere relevancia en esta propuesta porque es un tema de estudio interesante, tanto desde los individuos como desde las empresas, pues desde su perspectiva, se promueve el valor entre los trabajadores para explicar la capacidad que tienen como miembros de una compañía para restaurarse frente a situaciones de incertidumbre.

De ahí que, con estrategias gerenciales resilientes pueden ser útiles para comprender la lógica de la organización, su capacidad de adaptación a las nuevas realidades y condiciones cambiantes del entorno socioeconómico en el que se desenvuelven, la resiliencia resulta una razón válida y aporta elementos como una alternativa para el análisis del comportamiento organizacional.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Orientar estrategias gerenciales resilientes que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera.

5.3.2 Objetivos Específicos

1. Planificar estrategias gerenciales sobre cómo desarrollar resiliencia en las organizaciones empresariales carabobeñas, en el marco del fortalecimiento de su gestión administrativa.
2. Plantear estrategias que ayuden a los gerentes a que sus colaboradores se sientan motivados y estén dispuestos aplicar resiliencia organizacional.
3. Establecer un modelo a los gerentes de cómo innovar en el liderazgo para lograr que los colaboradores de sus departamentos administrativos aprendan a prevenir, minimizar y superar los efectos perjudiciales de la adversidad en el entorno laboral

5.4. Factibilidad

5.4.1 Factibilidad Económica

La factibilidad económica se deriva de analizar si los recursos económicos disponibles y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades puede hacerse una inversión con el capital del que se dispone. Se apoya en la relación costo beneficio. En esta perspectiva, la propuesta es factible en la medida que sea considerada su aplicación por parte de los gerentes tomar en consideración el requerimiento económico, siempre y cuando la empresa que dirigen cuente con suficiente liquidez.

Cuadro 15. Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Contratación de facilitador externo para la capacitación en liderazgo resiliente gerencial para dirigir las actividades: Conferencia Conversatorio Grupos de trabajo Debate	32 horas	50.000,00 Bs	1.600.00,00 Bs
TOTAL			1.600.00,00 Bs

Fuente: Flores y De Abreu (2019)

5.4.2. Factibilidad Operativa:

Se considera viable pues no incide en la estructura de las empresas contribuyendo esto al total logro de los objetivos de las estrategias gerenciales resilientes que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera en las organizaciones carabobeñas.

5.4.3. Factibilidad Técnica:

La factibilidad técnica está vinculada con lograr las herramientas, conocimientos, personal capacitado con habilidades y experiencias necesarias y útiles, además de la tecnología para hacer que el proyecto sea eficazmente realizado. Para esta investigación, la empresa cuenta con la tecnología necesaria y el recurso humano para implementar la propuesta.

5.4.4. Desarrollo de la Propuesta

Objetivo específico 1 de la Propuesta. Planificar estrategias gerenciales sobre cómo desarrollar resiliencia en las organizaciones empresariales carabobeñas, en el marco del fortalecimiento de su gestión administrativa.

Cuadro 16. Plan de estrategias

Estrategias	Actividades	Metas	Responsables	Tiempo o lapso de ejecución	Recursos
Planificación de cursos empresariales	Conferencia “La resiliencia organizacional: una capacidad adaptativa para el desempeño”	Tener una organización resiliente es contar con una organización altamente competente.	Gerentes	8 horas	Humanos: facilitadores (consultores externos) Materiales: video beam, carpetas, cuaderno de notas, bolígrafo celular inteligente.
Organización del talento humano	Conversatorio “La resiliencia como capacidad humana, extensible al colectivo de la organización”	Desarrollar resiliencia mediante un enfoque sistémico, que enfatice la resiliencia como una propiedad orgánica e inherente de la organización,	Gerentes	8 horas	

Fuente: Flores y De Abreu (2019)

Cuadro 16. Plan de estrategias

Estrategias	Actividades	Metas	Responsables	Tiempo o lapso de ejecución	Recursos
Dirección de la actividad resiliente en la empresa	Grupos de trabajo para construir Herramientas para el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones	Promover la resiliencia en los grupos de trabajo	Gerentes	8 horas	Humanos: facilitadores (consultores externos) Materiales: video beam, carpetas, cuaderno de notas, bolígrafo celular inteligente.
Control de las acciones a seguir	Debate ¿Qué pueden hacer los líderes de las organizaciones para aumentar la resiliencia en su empresa? ¿Qué pasos concretos debe seguir un líder resiliente?	Realizar coevaluación grupal entre los equipos de trabajo	Gerentes	8 horas	

Fuente: Flores y De Abreu (2019)

Objetivo específico 2 de la Propuesta. Desarrollar estrategias que ayuden a los gerentes a que sus colaboradores se sientan motivados y estén dispuestos aplicar resiliencia organizacional.



Figura 1. Estrategias

Fuente: Flores y De Abreu (2019)

- Ü **Estrategia 1. Fomentar el aprendizaje organizacional:** en las empresas carabobeñas, actualmente, su prioridad actual como organización es sobrevivir, entonces el aprendizaje fundamental que se requiere es de tipo adaptativo, cuyos gerentes deben basarse en información de aptitudes laborales, para dirigir a los empleados al contenido correcto, con la finalidad de explicar las habilidades individuales que los empleados traen consigo a la empresa, y hacerles seguimiento en referencia con sus intereses aparentes y áreas de alto desempeño. Básicamente esta estrategia debe basarse en el desarrollo de la capacidad de adaptación organizacional.

- Ü **Estrategia 2. Dirigir bajo un liderazgo transformacional:** el cual surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma.

- Ü **Estrategia 3. Motivar al equipo de trabajo:** esencialmente para la integración de los trabajadores, en beneficio de la generación de nuevas competencias.

- Ü **Estrategia 4. Apostar por la mejora continua** y la fijación constante de nuevos retos.

- Ü **Estrategia 5. Sostenibilidad empresarial:** crear las condiciones para contar con la sostenibilidad empresarial, mediante la incorporación de la visión de economía y uso adecuado de recursos.

Objetivo específico 3 de la Propuesta. Establecer un modelo a los gerentes de cómo innovar en el liderazgo para lograr que los colaboradores de sus departamentos administrativos aprendan a prevenir, minimizar y superar los efectos perjudiciales de la adversidad en el entorno laboral.



Figura 2. Modelo de liderazgo resiliente gerencial **Fuente:** Flores y De Abreu (2019)

- Û **Enriquecer las relaciones interpersonales.** Una de las características de los líderes resilientes es su mayor conexión con otras personas, por lo que para formar parte de este tipo de gerentes es necesario fortalecer las relaciones interpersonales, tanto con los subordinados, como con los pares y superiores.
- Û **Ofrecer apoyo.** En relación con el punto anterior, un líder resiliente es capaz de prestar respaldo a su equipo ante cualquier circunstancia.
- Û **Potenciar la participación.** Para contagiar su espíritu resiliente, los líderes deben empoderar a su equipo, delegando en los colaboradores nuevos retos que les den la oportunidad de aprender a resolver problemas por ellos mismos.
- Û **Fomentar el desarrollo de habilidades en los colaboradores.** La resiliencia es una cualidad que bebe de otras muchas capacidades, como la cooperación, asertividad, dotes comunicativas, inteligencia emocional... Por tanto, los líderes resilientes no pueden existir sin antes trabajar todas estas habilidades blandas.
- Û **Definir metas altas, pero realistas.** Pensar siempre en salir de su zona de confort, plantearse nuevos y ambiciosos desafíos, pero sin perder el sentido de realidad.
- Û **Establecer límites.** Por último, para evitar que la resiliencia caiga en el exceso, los líderes tienen que fijar límites claros y firmes a través de políticas y procedimientos coherentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de realizados los diferentes análisis a las distintas preguntas que se presentaron en el instrumento de recolección de información como es el cuestionario se obtienen las siguientes conclusiones, con respecto al primer objetivo específico referido a identificar la situación actual del área administración financiera tomando en cuenta el tipo de liderazgo utilizado, se tiene que el liderazgo esgrimido en las empresas del estado Carabobo y en especial en el sector financiero es un tipo de liderazgo no propio para los tiempos administrativos modernos, ya que según lo estudiado este ha de ser direccionador de las acciones a seguir por un grupo dentro de una organización, permitiendo de esta manera que los supervisados acompañen la transformación que se quiera realizar en la organización.

Por otra parte se tiene que la gerencia administrativas de las pymes del estado Carabobo, mayoritariamente no aplican las diferentes técnicas modernas de gerencia en el área de producción, por lo tanto no cuentan con técnicas modernas para la dirección de los supervisados, lo que hace ver que no poseen herramientas eficaces para dar respuesta inmediatas a los planteamientos de los trabajadores, de esta manera no están capacitados para enfrentar en mundo moderno de la gerencia, por lo tanto no pueden ofrecer procesos que se adapten favorablemente a los cambios que se generan constantemente en el área, por ello, se requiere que apliquen modelos resilientes en las organizaciones y de esta manera capacitar al personal para enfrentar los desafíos laborales modernos y propiciar de esta manera la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Ahora bien con respecto al segundo objetivo de la investigación concerniente a analizar los factores internos y externos que afectan el

liderazgo, se puede decir que los gerentes han de buscar herramientas administrativas según el sector donde se ubique su empresa, ya que cada estrato productivo presenta características diferentes que deben ser canalizadas según los recursos con los que se cuenta y como es la distribución de los mismos, esto en función de fortalecer aquellas áreas donde se presenten deficiencias gerenciales y que además se pueda medir la gestión administrativa realizadas por quienes gerencian las empresas carabobeñas, esto con el fin de afrontar los diferentes factores que puedan afectar la resiliencia administrativa en las empresas y de esta manera fortalecer los procesos productivos.

Por otra parte se tiene que, se evidencio que no existe una motivación por parte del sector dirigenal de las empresas para transformar las diferentes realidades poco optimistas en eventos positivos y que estimulen al trabajador, guiándolos a un mejor desempeño en sus funciones, en pos de alcanzar el éxito como organización empresarial, a su vez, las diferentes gerencias deben propiciar actividades que fomenten la resiliencia ocupacional de los trabajadores esto con el fin de alcanzar los objetivos departamentales de una forma innovadora por medio de técnicas administrativas que apalanquen el trabajo realizado en la consecución de los objetivos organizacionales, esto se logra haciendo participar al trabajador en la planeación de las diferentes metas a ser alcanzadas.

De esta manera se estaría fomentando una actitud positiva hacia la resiliencia ocupacional al comprometer a los trabajadores del área administrativa en la búsqueda y consecución de estándares propios de la gerencia administrativa moderna, esto gracias a la utilización de estímulos monetarios y no monetarios con lo cual se estaría creando un modelo propio de cada empresa en el área administrativa, con ello se espera que las empresas carabobeñas mejoren significativamente su desempeño laboral en el área administrativa de las organizaciones empresariales carabobeñas, esto basado en

herramientas administrativas que estimulen e impulsen la resiliencia en los trabajadores administrativos de las empresas de la región.

En lo concerniente al tercer objetivo alusivo a orientar estrategias gerenciales resilientes que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera, se tiene que de no implementar acciones que ayuden al aporte propio de acciones en los departamentos administrativos de las empresas se estaría dejando de lado una oportunidad valiosa para la aplicación de herramientas útiles en la conquista de resultados positivos cuando los trabajadores del área administrativa realicen las labores encomendadas a los puestos de trabajo.

Recomendaciones

- Aplicar acciones direccionadas del comportamiento laboral de los trabajadores administrativos de las empresas carabobeñas
- Utilizar las diferentes técnicas modernas de gerencia en el área de producción, para que cuenten con técnicas modernas para la dirección de los supervisados,
- Dar respuesta inmediata a los planteamientos de los trabajadores, que se adapten favorablemente a los cambios que se generan constantemente en el área administrativa
- Capacitar al personal para enfrentar los desafíos laborales modernos y propiciar de esta manera la sostenibilidad de la organización en el tiempo.
- Buscar herramientas administrativas según el sector donde se ubique la empresa, ya que cada estrato productivo presenta características diferentes que deben ser canalizadas según los recursos con los que se cuenta

- Fortalecer aquellas áreas donde se presenten deficiencias gerenciales y que además se pueda medir la gestión administrativa realizadas por quienes gerencian las empresas carabobeñas
- Afrontar los diferentes factores que afecten la resiliencia administrativa en las empresas y de esta manera el fortalecimiento de los procesos productivos.
- Transformar las diferentes realidades poco optimistas en eventos positivos y que estimulen al trabajador, guiándolos a un mejor desempeño en sus funciones, en pos de alcanzar el éxito como organización empresarial
- Propiciar actividades que fomenten la resiliencia ocupacional de los trabajadores esto con el fin de alcanzar los objetivos departamentales de una forma innovadora por medio de técnicas administrativas que apalanquen el trabajo realizado en la consecución de los objetivos organizacionales,
- Hacer partícipe al trabajador en la planeación de las diferentes metas a ser alcanzadas.
- Buscar la consecución de estándares propios de la gerencia administrativa moderna, esto gracias a la utilización de estímulos monetarios y no monetarios con lo cual se estaría creando un modelo propio de cada empresa en el área administrativa,
- Mejorar significativamente el desempeño laboral en el área administrativa de las organizaciones empresariales carabobeñas, basado en herramientas administrativas que estimulen e impulsen la resiliencia en los trabajadores administrativos de las empresas de la región.
- Orientar estrategias gerenciales resilientes que eleven el desempeño de los colaboradores del área administración financiera,
- Desarrollar una propuesta con acciones resilientes a ser aplicadas en las diferentes empresas de la región carabobeña.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arencibia, Dario. (2015). *Resiliencia como factor clave del Liderazgo femenino en las Organizaciones no gubernamentales*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso. Maracaibo, Venezuela.
- Arias, Fidas (2012). *El Proyecto de Investigación* (5ª. Edición) Caracas, Venezuela: Episteme.
- Balestrini, Mirian (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación* (7ª. Edición) Caracas, Venezuela: Episteme.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá, Colombia: McGraw- Hill.
- Drucker, Porter. (1994). *La Innovación y el Empresario Innovador*. (3ª Edición). México, México: Hermes.
- Drucker, Porter. (1996). *Su visión sobre: La Administración, la Organización basada en la información. La Economía, la Sociedad*. (1ª. Edición). Colombia: Norma.
- Fayol, Henri (1916). *Teoría clásica de la administración*.
- García, Diana. (2012). *Administración y Dirección*. España: Diana.
- Graham, Jhom. Megginson, William. y Smart, Scott. (2001). *Finanzas Corporativas* (3ª Edición). México, D.F: Cengage Learning.
- Jiménez, Wilburg (2010). *Administración un enfoque desde la perspectiva global* 3ra Edición. Mc Graw Hill.
- Medina Laura, Puentes Angélica y Castañeda María. (2015). *Liderazgo y resiliencia, una revisión de la literatura*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad del Rosario, Bogotá D.C.
- Méndez, Carlos. (2001). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª Edición). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- Osorio, María. (2016). Resiliencia laboral en el clima organizacional del personal que labora en la U.E. “María Virgen Misionera” tacarigua estado Carabobo. Trabajo de grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Palella, Santha. y Martins, Filiberto. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, Lam. (2017). *La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador*. Trabajo de grado. Publicado. Universidad nacional mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Ruiz, José. (2007). *Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) o Auditoria Administrativa*. Caracas: Panapo.
- Samuelson, Michael (2010). *Economía Internacional*. 6ta edición. Pearson
- Sánchez, Annie. (2011) Definición de Liderazgo según Autores. [Documento en línea]. Disponible: <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>.
- Stoner, James. y Wankel, Charles. (1995). *Administración*. (3ª Edición). México: Prentice-Hall.
- Taylor, Frederick (1903). *Teoría científica de la administración*.

ANEXOS

Anexo A
Cuestionario



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Valencia, octubre de 2019

Srs.-

Directivos

Su despacho

Sirva la presente para solicitar su valiosa colaboración para la aplicación del presente cuestionario, instrumento a fin de realizar la investigación correspondiente al Trabajo de Grado titulado: estrategias gerenciales que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los colaboradores del área administración financiera para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez.

- El instrumento consta de 10 ítems, los cuales tendrán una sola respuesta de selección, y usted debe marcar con una X la de su preferencia sea sí o no

- La información suministrada por usted es de carácter confidencial, y los datos obtenidos serán utilizados sólo para fines académicos.

Agradeciendo de antemano, su valiosa colaboración. Atentamente.

Andrea Flores
Erick De Abreu

CUESTIONARIO

ITEMS	SÍ	NO
1. ¿Cree usted que en las empresas carabobeñas se debe cambiar el tipo de liderazgo?		
2. ¿Considera que la gerencia empresarial aplicada en la región está acorde con los nuevos tiempos de producción?		
3. ¿Conoce usted lo que significa el término resiliencia y cuál es su aplicación?		
4. ¿Considera necesario que las empresas carabobeñas desarrollen resiliencia organizacional?		
5. ¿Piensa usted que se debe realizar una estrategia gerencial planificada para cada sector empresarial del estado?		
6. ¿Sabía que por medio de una gestión administrativa eficiente las empresas de la región pueden desarrollar la resiliencia en los gerentes?		
7. ¿Considera que el sector empresarial siente motivación para seguir laborando en la industria carabobeña?		
8. ¿Cree usted conveniente que los empresarios realicen acciones para fomentar la resiliencia ocupacional?		
9. ¿Estaría usted dispuesto a promover la actitud hacia la resiliencia ocupacional en los colaboradores del área administrativa financiera?		
10. ¿Cree usted que las empresas carabobeñas mejorarían su producción con herramientas administrativas que impulsen la resiliencia del liderazgo para el desempeño de los trabajadores del área administrativa?		