



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**El Liderazgo Transformacional como Competencia Gerencial en el Desarrollo del
Capital Humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria
(Caso de estudio: Universidad de Carabobo)**

Autora: Montiel, María

Bárbula, Mayo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**El Liderazgo Transformacional como Competencia Gerencial en el Desarrollo del
Capital Humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria
(Caso de estudio: Universidad de Carabobo)**

**Acepto la tutoría del presente trabajo, según las condiciones
del Área de Estudios de Postgrado de la UC.**

**Prof. Dalia Correa
C.I. 5.382.724**

Bárbula, Mayo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**El Liderazgo Transformacional como Competencia Gerencial en el Desarrollo del
Capital Humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria
(Caso de estudio: Universidad de Carabobo)**

Autora: Montiel, María

Tutora: Prof. Dalia Correa

**Trabajo de Grado Presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de
Empresas, Mención: Gerencia**

Bárbula, Mayo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FAGES**
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL EN EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA (UN ESTUDIO DE CASO UNIVERSIDAD DE CARABOBO)"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

MONTIEL O., MARÍA M.
C.I.: 17.192.689

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CORREA G., DALIA J., titular de la cédula de identidad N°. 5.382.724

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

APROBADO

En Bárbula, a los 04 dias del mes de ABRIL de 2017

Prof. Gasparini O. Víctor G. (PRESIDENTE)

C.I.: 11.361.580

Fecha: 04/04/2017

Prof. Chirinos A., Nilda I.

C.I.: 3592.754

Fecha: 04/04/2017

Prof. Uzcategui D., Demian A.

C.I.: _____

Fecha: _____





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**El Liderazgo Transformacional como Competencia Gerencial en el Desarrollo del
Capital Humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria
(Caso de estudio: Universidad de Carabobo)**

Autora: Montiel, María

Aprobado en el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo por

NOMBRE APELLIDO	CÉDULA IDENTIDAD	FIRMA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Mayo de 2016

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO COMPETENCIA
GERENCIAL EN EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN
LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
(UN ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD DE CARABOBO)**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL EN EL
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
(UN ESTUDIO DE CASO: UNIVERSIDAD DE CARABOBO)**

Autora: María M, Montiel Ospina

Tutora: Prof. Dalia Correa

Fecha: Mayo de 2016

RESUMEN

Las Instituciones Universitarias, son organizaciones donde cada una posee gran cantidad de capital humano tanto para el buen funcionamiento y desempeño de los objetivos generales, logro de la misión y el alcance de la visión organizacional, como el capital humano que prepara en cada una de las áreas del conocimiento; para que se encuentre en la capacidad de desenvolverse en el área laboral y a su vez aporte en el desarrollo productivo del país. En este gran compromiso que tienen las mismas, es imprescindible el papel que juega el liderazgo y más el tipo de liderazgo que se desarrolla en cada unidad administrativa. En este sentido, el estudio que aquí se propone apunta a resaltar el papel del líder transformacional, a fin de que este se proponga superar las limitaciones de los recursos, formar equipos, crear redes de comunicación, proveer retroalimentación, coordinar y manejar los conflictos que se presentan en cada unidad o dependencia de trabajo. Esta afirmación se puede ver en las entidades públicas, donde aún se observan modelos de organización jerárquica piramidal, una ética de obediencia donde la racionalidad es hacia el formalismo, ante un sujeto disciplinado, donde es muy difícil el ejercer las diferentes herramientas gerenciales que permitan lograr una mayor eficacia y eficiencia de la organización. Atendiendo al principal objetivo de la investigación que es diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del liderazgo transformacional como instrumento de cambio gerencial para el desarrollo del capital humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria Autónomas, permite ubicarla en una investigación de campo de nivel descriptivo, con base documental, que ameritó la indagación sobre la teoría, con respecto a los elementos de liderazgo dentro de la gestión transformacional y sobre la constitución de cada uno de los indicadores. Los resultados establecen que en las organizaciones Venezolanas tanto públicas como privadas, aun predominan las estructuras piramidales. El Liderazgo transformacional es la alternativa estratégica que se propone para un cambio radical y un mejoramiento continuo en la calidad de servicio y en el logro de metas de la Universidad de Carabobo.

Palabras Clave: Liderazgo transformacional, Capital Humano, Cambio Gerencial.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
GRADUATE STUDY AREA
MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION
MENTION MANAGEMENT
CAMPUS BÁRBULA



**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MANAGEMENT AS COMPETITION IN
THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN PUBLIC INSTITUTIONS
HIGHER EDUCATION (A CASE STUDY: UNIVERSITY OF CARABOBO)**

Author: Maria M, Montiel Ospina

Tutor: Prof. Dalia Correa

Date: May 2016

SUMMARY

University Institutions are organizations where each has a large amount of human capital for the smooth operation and performance of the overall objectives, achieving the mission and scope of organizational vision, such as human capital prepared in each of the areas of knowledge; so that it is in the ability to function in the workplace and in turn contribute to the productive development of the country. In this great commitment they have them, it is essential the role of leadership and the kind of leadership that develops in each administrative unit. In this sense, the study proposed here aims to highlight the role of the transformational leader, so this is proposed to overcome the limitations of resources, build teams, create communication networks, provide feedback, coordinate and manage conflicts They are presented in each unit or work unit. This statement can be seen in public institutions, where even models pyramidal hierarchical organization, an ethic of obedience where rationality is to formalism, to a disciplined subject, which is very difficult to exercise the different management tools to achieve observed greater effectiveness and efficiency of the organization. Considering the main objective of the research is to design strategic guidelines for strengthening the transformational leadership as an instrument of change management for the development of human capital in the Public Institutions of Higher Education Autonomous allows locate it in a field investigation descriptive level, documentary base, which merited the inquiry into the theory regarding the elements of transformational leadership in management and on the establishment of each of the indicators. The results establish that both public and private Venezuelan organizations, still dominated by pyramidal structures. Transformational leadership is the strategic alternative that is proposed for a radical change and continuous improvement in the quality of service and achieving goals of the University of Carabobo.

Keywords: Transformational Leadership, Human Capital Management Change.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradecida con mi Dios, el *Señor Jesucristo*, aun antes de nacer ya tenía un plan para mí, el que me ha acompañado y guiado durante mi vida y este logro es por sus promesas declaradas en mi...

Le agradezco a *mi esposo Edwin Humberto Paba Contreras*, por sus palabras de ánimo para culminar esta meta, a *mi princesa Maile Julissa* que a pesar de no tener ni dos años, me apoyo con su paciencia, su quietud, su sonrisa y a veces con sueño pero sentada muchas veces al lado mío frente al computador.

Mis agradecimientos quedan cortos en palabras y demostración a *mi Madre Carmen Ospina*, por su apoyo incondicional. Que aun actualmente con la edad que tiene, hay momentos que tiene más ánimos que yo. Que me regala esas palabras que simplemente hacen que siga adelante, por esa atención que solo una madre nos puede dar, un rico desayuno o almuerzo con su sazón que solo hacia sentarme con más animo a redactar y terminar mi tesis.

Gracias a *mi hermana Eliany Montiel* y *mi cuñado Iván Villegas*, por su apoyo lo definiría técnico y/o tecnológico, su equipo de computación y conocimiento, porque como no es de extrañar en los momentos de más estrés mi computadora no quería funcionar.

Gracias a *la Familia Roa, mis amigos Yelvis Roa y Jordis Roa* ingenieros, por esa disposición de colaborar tanto a nivel tecnológico como también eléctrico cuando el carro también quería llamar su atención! jejejeje

Por supuesto a *mi tutora la Profesora Dalia Correa*, por sus conocimientos, su guía, su asesoría; ese carisma y mensajes de aliento cuando sentía que se cerraban puertas; gracias, muchas gracias...

Agradecida con el *Prof. Leonardo Villalba* Director de Postgrado de Faces UC, el Sr. *Pedro Ulacio* Presidente del Sindicato de Trabajadores, la Sra. *Migdalia Méndez* y por supuesto a mi amiga *Yudany Mora* personal administrativo de la Dirección Postgrado, por ser parte de ese equipo que busca ayudar, apoyar la formación académica de los trabajadores; resuelven donde otros simplemente buscan es complicar la situación. Se necesitan que ese equipo crezca o se integren más para así lograr la Universidad de Carabobo que queremos.

DEDICATORIA

Le dedico este logro a *mi Princesa Maile Julissa*, una de mis razones de seguir adelante; por esa mirada, sonrisas, besos y abrazos que me enamoran... y por supuesto *a pancita*, que aún no sé qué vas a hacer porque solo tienes dos meses y medio, pero te has convertido en mi segunda razón de seguir luchando, fuisteis toda una sorpresa, muy agradable y mi mejor regalo de cumpleaños de este año, es decir, se lo dedico a ustedes la gran Bendición que Dios me ha dado.

Att. Su mamita...

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Nro. 1 Validación por expertos.....	53
Nro. 2 Tabulación de los Resultados.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Nro. 01 La Administración Pública como sistema.....	32
Nro. 02 Estructura de Proyectos de las Instituciones de Educación Universitaria.....	34
Nro. 03 Estructura Organizacional de Unidad Administradoras y ejecutoras.....	35
Nro. 04 Lo que entraña al Liderazgo.....	40
Nro. 05 Estrategias para el Cambio Organizacional.....	86
Nro. 06 Proceso para el Desarrollo Organizacional.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Nro. 01 Se consulta al personal en la toma de decisiones.....	63
Nro. 02 ¿Existe distribución de responsabilidades en las actividades de la gerencia Institucional?.....	64
Nro. 03 ¿Está presente las acciones de liderazgo en el desarrollo de la gerencia institucional?.....	65
Nro. 04 ¿Se desarrolla el trabajo en equipo en la estructura organizacional administrativa?.....	66
Nro. 05 ¿Se evidencia la eficiencia laboral de la estructura gerencial administrativa?.....	67
Nro. 06 ¿En la Unidad o Dependencia está presente la participación del personal para la toma de decisiones?	68
Nro. 07 ¿La institución presenta fluidez de comunicación en las unidades que la conforman, generando competitividad en el proceso de gestión tanto interna como externa?.....	69
Nro. 08 ¿Existen incentivos laborales por las actividades desarrolladas en la institución?.....	70
Nro. 09 ¿La institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté motivado para las diferentes funciones a desarrollar?	71

Nro. 10 ¿La institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté capacitado para desempeñar las diferentes funciones?.....	72
Nro. 11 ¿Existen planes de capacitación para el personal de la gerencia administrativa?.....	73
Nro. 12 ¿Se percibe niveles de motivación en el desarrollo de las actividades institucionales?.....	74
Nro. 13 ¿Las políticas de ascenso, reconocen el desarrollo de funciones o responsabilidades y méritos académicos?.....	75
Nro. 14 ¿Percibe un clima organizacional adecuado con el objetivo de la institución?.....	76
Nro. 15 ¿Observa niveles de satisfacción en el desarrollo de las acciones gerenciales en la institución?.....	77
Nro. 16 ¿La gerencia otorga reconocimientos laborales de acuerdo a la participación y desarrollo de actividades, responsabilidades y/o funciones?	78
Nro. 17 ¿Existe planeación de las acciones en el alcance de los objetivos?	79

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice de Tablas.....	XI
Índice de Figuras.....	XII
Índice de Gráficos.....	XIII
Introducción	
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos.....	23
Justificación.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	26
Bases Teóricas.....	29
Términos Básicos.....	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y tipo de Investigación.....	50
Población y Muestra.....	51
Técnica e Instrumento.....	52
Validez del instrumento.....	52
Confiabilidad de análisis de datos.....	53
Técnicas de análisis de datos.....	54
Operacionalización de Variables.....	56
CAPÍTULO IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	
Análisis de resultados.....	61
Conclusiones y Recomendaciones.....	84
LISTA DE REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Desde hace aproximadamente unos veinte años y aun en la actualidad, a nivel mundial, se define y se habla de la Sociedad del Conocimiento en las instituciones de educación, donde se trae a acotación cómo ha evolucionado la sociedad desde la Sociedad Agraria, Sociedad Industrial y la Sociedad actual que es producto de la Revolución de la Información como fue en su momento dado la Revolución Industrial, la implementación de máquinas a vapor, con producción a grandes escalas (para esa época) en menor tiempo y con menos recursos humanos.

Ahora es un mayor reto ante una sociedad Globalizada, donde la información está acompañada con la rapidez que se genera y se difunde; y la variación de medios que se utilizan y siguen creando para generar mayor difusión de la información. Generando a grandes escalas información que necesita la asesoría o guía de un verdadero líder que lleve al equipo de trabajo al logro de metas, que se genere propuestas, soluciones que no solo es simplemente escuchar, si no el de participar y generar aportes.

Para ello es necesario palpar con eficacia el rol del líder, no con el paradigma tradicional, del líder autoritario, bajo el miedo o relación de obediencia, con alta influencia a la estructura jerárquica, es necesario el cambio de paradigma.

El gerente, administrador o responsable del área o Dependencia es necesario que domine el tema o el área, ser ejemplo como líder, porque esto le permite poder exigir, tener presente el respeto a sus empleados, pero que le permita motivarlos.

Atendiendo a esta situación, el presente estudio tiene como finalidad diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del liderazgo transformacional como instrumento de cambio gerencial para el desarrollo del capital humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria Autónomas.

El Trabajo de Grado está compuesto por capítulos que se especifican a continuación:

Capítulo I: en el que se expone la aproximación al objeto de estudio, en él se plantea la investigación a desarrollar y se describe la situación de la Universidad de Carabobo la cual permite trazarse varias preguntas donde a partir de estas se definen los objetivos de estudio y se justificó la investigación.

Capítulo II: contempla los referentes teóricos para lo cual se recopiló una serie de información importante, basados en antecedentes y libros de autores expertos en el tema liderazgo transformacional, gerencia, desarrollo del capital humano, con los cuales se construyeron las bases teóricas de la investigación.

Capítulo III: contiene el marco metodológico, en el que se explica el tipo de investigación la cual es descriptiva, además de mostrar la estrategia metodológica a implementar para recopilar y analizar la información; el tipo de instrumento y técnica utilizada para la recolección de los datos, así como también la población a la cual se le aplicó el instrumento elaborado para tal fin.

Capítulo IV: Se hace un exhaustivo análisis de interpretación de la información obtenida durante la fase de recolección de datos, gracias a la aplicación de un cuestionario dirigido al personal administrativo activo que conforma el capital humano de la Universidad de Carabobo. En donde la finalidad se fundamenta en obtener información con respecto al liderazgo en la institución en estudio, en cuanto al desarrollo del capital humano que labora en la institución y la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

El planteamiento del problema

En la actualidad la importancia que ha dado lugar el capital humano en las organizaciones es cada vez más demostrativa del componente de productividad y de competitividad que se busca, para el logro y alcance de los objetivos organizacionales.

De allí, nace la necesidad de que las organizaciones se preocupen por una mejor calidad de vida laboral, donde sus empleados se motiven y hagan esfuerzo en el desarrollo profesional. En este orden de ideas, las dimensiones que da lugar el comportamiento de las personas en su medio laboral implica así mismo la necesidad de considerar todo aquello que conlleva el análisis de los líderes. Es así como el comportamiento del líder influye en el desempeño de su seguidor, ambiente y/o entorno laboral que influye directamente en la satisfacción laboral.

Las Instituciones Universitarias, son organizaciones donde cada una posee un gran número de capital humano tanto para el buen funcionamiento y desempeño de los objetivos generales, logro de la misión y el alcance de la visión organizacional. Como el capital humano que prepara en cada una de las áreas del conocimiento para que se encuentre en la capacidad de desenvolverse en el área laboral y a su vez aporte en el desarrollo productivo del país.

En este gran compromiso que tienen las mismas, es imprescindible el papel que juega el liderazgo y más el tipo de liderazgo que se desarrolla encada unidad administrativa, oficina, departamento, direcciones, facultades que conforman en si la institución universitaria.

Las teorías existentes enfatizan que en el liderazgo es un proceso de intercambio, donde los seguidores son recompensados por el líder cuando logran los objetivos acordados. De estas consideraciones surge el liderazgo transformacional, según Gibson (2011) lo define como aquel que motiva a los seguidores a trabajar para el logro de metas trascendentales en lugar de para sus propios intereses a corto plazo y para obtener logros y realización personal en lugar de trabajo. (Pág. 353).

Los líderes transformacionales hacen cambios importantes en la misión de la empresa o la unidad, la forma de hacer negocios y la administración de recursos humanos para cumplir su misión. En este sentido, lo que busca un líder es el trabajo del grupo a través del estímulo, seguridad, respeto, además de otros tipos de recompensas haciendo que estas correspondan con las necesidades del grupo.

En este sentido, el estudio que aquí se propone fundamentalmente apunta a resaltar el papel del líder transformacional, a fin de que este se proponga superar las limitaciones de los recursos, formar equipos, crear redes de comunicación, proveer retroalimentación, coordinar y manejar los conflictos que se presentan en una organización y por ende en cada unidad o dependencia de trabajo.

Además de las consideraciones en torno al liderazgo transformacional, es necesario destacar que el éxito organizacional es imposible alcanzarlo sin la búsqueda de la excelencia individual, más aun sin contar con líderes que hagan esfuerzos de cara a los objetivos de las organizaciones. Por ello, hoy más que nunca las organizaciones demandan un sofisticado tipo de destreza social que se traduce en el llamado liderazgo, el cual implica estar capacitado para movilizar los grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos, que sea capaz de unir a la gente en la persecución de un propósito

significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones en el equilibrio ideal.

Es necesario destacar que en esta investigación, el enfoque del líder transformacional apunta hacia un estudio de las instituciones de carácter público como es el caso de las instituciones de la Educación Universitaria.

Esta afirmación se puede ver en las entidades públicas, donde aún se observa modelos de organización jerárquica piramidal, una ética de obediencia donde la racionalidad es hacia el formalismo, ante un sujeto disciplinado, donde es muy difícil para no decir casi imposible el ejercer las diferentes herramientas gerenciales que permitan lograr una mayor eficacia y eficiencia de la organización. Al respecto Mujica (2007) cita a Naim "... aquí no creemos en sistemas, organigramas e informes escritos; aquí creemos en personas que se fajen a trabajar. Lo nuestro es pura gerencia venezolana; pura informalidad formal" (pág. 49).

Para obtener un excelente capital humano que se esfuerce en realizar lo mejor, es necesario que dentro de las instituciones universitarias se desarrolle un verdadero liderazgo, que pueda generar confianza y compromiso en el entorno y por ende la organización, en donde se pueda visualizar el empleo de las seis estrategias o principios de los grandes líderes corporativos mencionado por Rogelio Carrillo.

Por consiguiente las instituciones públicas, están obligadas a contar con una gerencia, capaz de manejar los cambios, optimizar los recursos, anticipar las dificultades y tomar decisiones que permitan adaptarse a los mismos de forma inmediata. Debe entonces la gerencia manejar un doble rol: uno y principal que consiste en mantener la esencia cooperativa en todas sus actuaciones, cumpliendo con los principios cooperativos, los estatutos internos y el otro rol que consiste en estar preparada para emplear las herramientas

administrativas adecuadas.

En armonía con estas ideas, es bien conocido que el capital humano es el principal factor que influye en el alcance de altos niveles de calidad en la prestación de servicios, por ser el motor dinamizante que impulsa el aparato productivo de una organización, en tal sentido, el éxito organizacional sólo estará asegurado si se cuenta con un personal motivado y comprometido con la filosofía, valores, normas y principios que rigen el cumplimiento de los deberes y obligaciones en el ámbito laboral.

Dentro de este contexto, la preparación del capital humano, permitirá de manera más sencilla el cambio de paradigmas en las instituciones públicas de educación superior. En la región central de Venezuela existen una serie de universidades públicas, que prepara a los profesionales que se desenvuelven o desenvolverán en el área laboral, marcando la diferencia en cuanto a ejercer su carrera de manera eficaz y eficiente antes los constantes cambios.

Y en la búsqueda de influir y crear compromiso en cada uno de los estudiantes y egresados, los mismos deben poseer una breve experiencia y ejemplo en cuanto al desenvolvimiento de una organización eficaz y eficiente, mediante las solicitudes ante las instituciones de educación universitaria, las cuales, posee como principal característica lograr una organización especializada en la satisfacción de las necesidades de cada uno de sus clientes (incluyendo desde el cliente principal que es el estudiantado, como cada uno de los proveedores, trabajadores, obreros que hace que las instituciones de educación universitaria tenga vida por si misma), proporcionándole la mejor y mayor rentabilidad a través del trato personal.

A modo de ver de la autora, las instituciones de educación universitaria evidencian debilidades en las estructuras que conforman su capital humano, es decir, la gestión de

recursos humanos en las instituciones públicas se ha venido gestando a través de políticas gubernamentales que generalmente se ajustan a otras necesidades y no realmente a las requeridas por la institución, esto conlleva a que las instituciones al momento de seleccionar personal se hacen cada vez más burocráticas, este proceso complejo multidinámico ha obligado de una u otra forma a cubrir puestos de trabajo en base al perfil establecido, no actualizado ante un entorno en constante cambio, y en consecuencia no cubre las reales competencias exigidas y/o realmente necesarias para el desempeño laboral en la unidad, departamento o dependencia. De ser esta la problemática implica que fundamentalmente el liderazgo como competencia está ausente en la mayoría de los casos, mas fundamentalmente en el área gerencial. Y al estar ausente esta competencia solo genera conflictos en el entorno laboral, desmotivación de los empleados bajo su cargo o dirección, muchas veces maltrato no físico pero si verbal.

Lo anteriormente expuesto causa principalmente poca motivación del personal hacia el logro de los objetivos asignados de acuerdo a su cargo, lo cual trae como consecuencia comportamientos humanos negativos, produciendo disminución en los niveles de eficiencia laboral, atraso y falta de fluidez del trabajo, alto niveles de ausencia justificada al puesto de trabajo, debido a que los mismos no se encuentran estimulados a realizar sus funciones con el máximo esfuerzo, de manera que cumplen con sus responsabilidades pero no con miras a alcanzar las metas en forma eficiente.

Por consiguiente, la situación descrita está afectando el desempeño laboral y en consecuencia los objetivos y metas de las instituciones de educación universitaria. Por tal razón, se desprende la necesidad de plantear el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria como herramienta que contribuya al éxito organizacional y de esta forma alcanzar los objetivos de la manera más eficiente, dentro del entorno en que se encuentra. De allí la inquietud de la investigadora de proporcionar una herramienta que

ayude a cumplir los objetivos que se deseen alcanzar, así mismo, para medir y vigilar la eficiencia en las operaciones administrativas, gerenciales que influyen directamente en las áreas educativas.

En este orden de ideas los objetivos específicos están referidos principalmente a determinar y analizar el estado actual de la aplicación de las principales funciones gerenciales como: planificación, organización, dirección y control. Además se estudia detenidamente el tipo de liderazgo predominante en el objeto de estudio.

La investigación propone caracterizar la gerencia en las Instituciones públicas de Educación Universitaria, tomando como parámetro el uso de las herramientas gerenciales tradicionales a la vez determinar el liderazgo que las caracterice. Posteriormente se establece entonces una visión general marco del tipo de gerencia, en este caso de estudio, que en un futuro generarían elementos a fin de idear el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano aplicable a cualquiera de las organizaciones públicas de este tipo existentes en la actualidad.

En este sentido, se consolidaría las acciones sobre las tareas a cumplir dentro de la gerencia. Cabe considerar, que el diseño y puesta en práctica de esta investigación por parte de la gerencia le permitirá a la organización optimizar todo el procedimiento interno necesario para realizar las gestiones administrativas, dándole una mayor fidelidad y agilidad, facilitando el manejo de la información, permitiendo así la disminución de los recursos materiales requeridos para tal fin.

Por otra parte la actual situación, bajo la aplicación de los procedimientos existentes acarrea que los errores y debilidades que se presentan no pueden ser atacados, ya que no se puede asignar grados de responsabilidad en el comiso de los hechos que arrojan las fallas que luego ocasionan los problemas mayores, ya comentados en los párrafos anteriores, por

ello el trabajo fortalecerá, el realizar una gestión más organizada, realizando un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos, de acuerdo a las necesidades de ser líder.

En atención a las consideraciones descritas, el investigador se formula las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual del liderazgo prevaleciente en la gerencia de las instituciones públicas de educación universitaria, con relación al liderazgo transformacional?; ¿Cuál son los planes para el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria? ¿Qué será el liderazgo transformacional como estrategia de cambio gerencial en las organizaciones públicas?

Objetivo General:

Diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del liderazgo transformacional como instrumento de cambio gerencial para el desarrollo del capital humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria Autónomas.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del liderazgo prevaleciente en la gerencia de las instituciones públicas de educación universitaria.
2. Estudiar las teorías referidas al liderazgo como agente de cambio transformacional en las organizaciones.
3. Determinar las condiciones que propician el cambio gerencial en el desarrollo del capital humano.

4. Analizar las políticas existentes en el desarrollo de la gestión del capital humano imperante en las instituciones públicas y conocer la incidencia que tiene la valoración del líder transformacional.
5. Plantear el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria autónomas

Justificación de la Investigación

El ejercicio del liderazgo como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia. En este sentido, es indispensable conocer los incentivos que movilizan a las personas ir día a día a sus trabajos con más deseos, pero esto no es tan fácil de lograr en una organización pues existe la interacción de muchas subjetividades, ya que lo que a una persona puede ser motivante para otra quizás no lo sea.

En este sentido, la importancia del presente estudio se centra en el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria, como una herramienta que contribuya al éxito organizacional de las mismas, además que constituye una herramienta clave para fomentar el proceso del trabajo en equipo como una estrategia que permita alcanzar y lograr los objetivos de la institución.

Punto clave y se puede afirmar estratégico ante una situación en las que se ha visto envueltas las universidades autónomas y es la situación país, económica y política, que al ser un sistema abierto se ven afectado de manera directa el capital humano. Con más razón

se debe contar con líderes transformacionales en cada una de las unidades que conforman las instituciones de educación universitaria, para poder influir en cada Docente, Trabajador administrativo y obrero, los estudiantes. Que permitan nunca perder el horizonte o la meta alcanzar, que cada inconveniente se vea como una oportunidad, surjan soluciones, propuestas para mantener en desarrollo cada uno de los objetivos de las instituciones universitarias y de manera directa o indirecta en el país.

Finalmente, resulta importante destacar que este estudio, desde el punto de vista teórico, podrá ser utilizado como base para las investigaciones futuras, también en cualquier institución que aborde situaciones similares; debido a que es un gran aporte a la línea de investigación, denominada: Estudio de las Organizaciones en Relación al Liderazgo. La información de este estudio será divulgada por la institución para fines educativos y por lo tanto su aplicación será factible en cualquier organización que requiera la implementación del liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones Públicas de Educación Universitaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Este marco tiene como función importante precisar y organizar las ideas y conceptos obtenidos en la recopilación introductoria, de manera que se puedan manejar y ser convertidas en acciones concretas.

Antecedentes

Con la finalidad de sustentar la presente investigación se efectúa una revisión de trabajos previos realizados por otros autores que guardan relación directa o aportan conocimientos importantes para el desarrollo de la investigación.

Villalón Camus, Ximena Georgette (2014) en la Universidad de Chile realizó la investigación titulada **El Liderazgo Transformacional Como Agente Motivador En Un Establecimiento Municipal** 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 semi estructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo. Fue posible indagar sobre los discursos hegemónicos de los modelos de liderazgo en educación y sus principales atributos. Además fue posible establecer que una comunicación transparente y permanente es uno de los elementos basales y centrales de la interrelación docentes-directivos para gestionar y movilizar transformaciones en el proyecto educativo

Rivas Márquez, Glenda J. (2015) en su investigación **Responsabilidad social, gerencia y acción universitaria**. En el sector universitario actualmente ha venido cobrando espacio en el acontecer mundial a la luz de los profundos cambios que ha generado el devenir de la llamada sociedad del conocimiento. Su práctica se ha venido difundiendo como parte de las funciones que estas instituciones de educación superior cumplen en la sociedad. El propósito fundamental de esta tesis doctoral se orientó a la propuesta de un enfoque estratégico e integrador para la gerencia de la responsabilidad social en la universidad pública en Venezuela que contribuya a la práctica de una gerencia universitaria socialmente responsable. El abordaje de la realidad, se plantea desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Se exponen algunas reflexiones donde se resalta que la gerencia de la responsabilidad social universitaria no es una tarea nueva, de alguna manera ha formado parte de esa autorreflexión que se ha venido haciendo desde la propia universidad, pensándose a sí misma como parte de un proyecto de sociedad. Como un agregado producto del análisis del discurso de los informantes claves y con apoyo en el marco teórico, se presenta la propuesta de un enfoque estratégico e integrador para la gerencia de la responsabilidad social en la universidad pública en Venezuela

Del Canto, Ero (2014) en su trabajo de grado titulado: **Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, Bajo Un Enfoque de las Competencias en el Contexto de la Sociedad del Conocimiento**. Esta investigación parte que la sociedad actual, el conocimiento asociado al capital humano como activo intangible es en un factor clave de éxito para hacer las organizaciones más competitivas y en el sector público.... Las reflexiones finales se orientan a entender la importancia de las competencias soportadas en los procesos de administración eficiente del capital humano, para su mejoramiento y desarrollo con un alto contenido ético, donde la gerencia estratégica debe estar articulada con el área de gestión humana y basada en el

monitoreo constante del entorno, que involucre directamente mejoramiento y desarrollo de su capital humano.

Gutiérrez Neira, Juanita y otros. (2012) En la Universidad de la Sabana, realizaron un estudio sobre: **El liderazgo un factor importante para el éxito organizacional**. Los últimos dos mil años. Este tema es, probablemente, el más popular de toda la literatura empresarial. Por tal razón hemos decidió orientar el tema del liderazgo hacia el éxito organizacional. Buscando información relevante para destacar la importancia del papel del líder en el cumplimiento de los objetivos de la organización; teniendo en cuenta el rol de psicólogo para el desarrollo y el descubrimiento de las características que son imprescindibles en un líder y de esta manera buscar la forma de estimular una actitud positiva por parte del líder para implicar a sus seguidores manteniendo una relación sólida y de confianza, con el fin de buscar un mejor desempeño en cada uno de sus miembros y sentido de pertenencia para corroborar en el éxito organizacional.

Parra, Rosibel. (2011). En su investigación **Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes** concluye que el directivo debe establecer los objetivos de la institución conjuntamente con los docentes, porque esto garantiza el éxito y a la vez permite que ellos se sientan comprometidos al saber cuál es el fin que persiguen. Por otro lado, los cambios sociales dependen de la participación activa o responsable donde todos los miembros de una institución, a través de sus acciones, ejercen poder en todos los procesos de su vida institucional. Este tipo de participación es fundamental en cualquier institución porque favorece el trabajo en consenso, toma en cuenta los aportes de los docentes y, lo más importante, contribuye a lograr los objetivos de la institución.

Martínez Contreras, Ysrael (S/F) Titulada **El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de**

Surco. En la investigación se identifica tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. También se analizan las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada

Bases Teóricas

Para el desarrollo de esta investigación se vuelve imprescindible definir la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. Es decir, consiste en crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en equipos, alcancen con eficiencia y eficacia las metas seleccionadas.

Al comienzo de un nuevo ciclo político se sucedieron en América Latina esfuerzos por consolidar un cambio generalizado en el modelo de desarrollo, para poder ajustarse al entorno cambiante tanto nivel interno del país, como sus relaciones internacionales. Mauro y otros en el libro titulado “Universidad Pública y desarrollo” mencionan lo siguiente:

La globalización no ha cambiado la naturaleza del proceso de desarrollo económico, que continúa descansando en la capacidad de cada país de participar en la creación y difusión de conocimientos y tecnologías y de incorporarlos en el conjunto de su actividad económica y sus relaciones sociales. El desarrollo económico sigue siendo un proceso de transformación de la economía y la sociedad fundado en la acumulación de capital, conocimientos, tecnología, capacidad de gestión y organización de recursos, educación, capacidades de la fuerza de trabajo y de estabilidad y permeabilidad de las instituciones, dentro de las cuales la sociedad transa sus conflictos y moviliza su potencial de recursos. El desarrollo es acumulación en sentido amplio y la acumulación se realiza, en primer lugar, dentro del espacio propio de cada país. Pág. 26

Menciona lo importante de identificar la capacidad que posee cada país, y la acción de transformarlo para el beneficio social, ante un mundo cambiante; por ello no se debe percibir una gerencia estática o rutinaria, sino más bien con alto nivel de adaptación, de visualización de oportunidades.

Mauro y otros en el libro titulado “Universidad Pública y desarrollo” mencionan lo siguiente

En los casos exitosos, la totalidad o la mayor parte de la población participó en el proceso de transformación y crecimiento y en la distribución de sus frutos. Esos países no registraron fracturas abismales en la sociedad fundadas en causas étnicas o religiosas, ni en diferencias extremas en la distribución de la riqueza y el ingreso. Los países considerados en la muestra contaron con liderazgos empresarios y sociales que gestaron y ampliaron su poder por medio de la acumulación fundada en el ahorro y los recursos propios y de la preservación del dominio de la explotación de los recursos naturales y de las principales cadenas de agregación de valor. Los núcleos dinámicos del desarrollo en cada etapa fueron reservados para empresas nacionales o sujetas a marcos regulatorios que integraban a las filiales de empresas extranjeras en el proceso de desarrollo endógeno. Los liderazgos promovieron relaciones no subordinadas de sus países con el resto del mundo y dominantes en el caso de aquellos que se convirtieron en grandes potencias. Pág. 30

En dicho estudio afirma que los países que fueron analizados y se considera que han obtenido éxito, identifica el papel protagónico que juega el liderazgo.

Las Organizaciones en la Sociedad Actual

En la actualidad, ni al inicio de la civilización el individuo puede vivir aislado, hoy en día ante una sociedad informacional, existe una continua interacción ya sea de manera cibernética o personalmente, definiéndose como un ente sociable. Y en la cooperación de

unos con otros, tomando en cuenta las restricciones personales, se constituyen las organizaciones, que permiten lograr objetivos en conjunto.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de la gestión del mismo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Es decir, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Las Organizaciones Venezolanas

Las organizaciones Venezolanas tanto públicas como privadas, predomina las estructuras piramidales, y el tipo de interacción entre los trabajadores de una organización es completamente como jefe y subordinado. Aun cuando hay cambio de paradigmas gerenciales y propuesta de estructuras horizontales o planas, muchas estrategias para una mejor relación laboral que influye directamente en la eficacia y eficiencia de la organización. Así lo afirma Mujica en el libro estudio contextualizado de la administración en Venezuela.

En relación al arraigo del paradigma tradicional en las organizaciones venezolanas, se puede observar como se ha obtenido la concepción jerárquica piramidal... que concibe al sujeto obediente, disciplinado, sujetado a los designios de la organización.. pág. 90

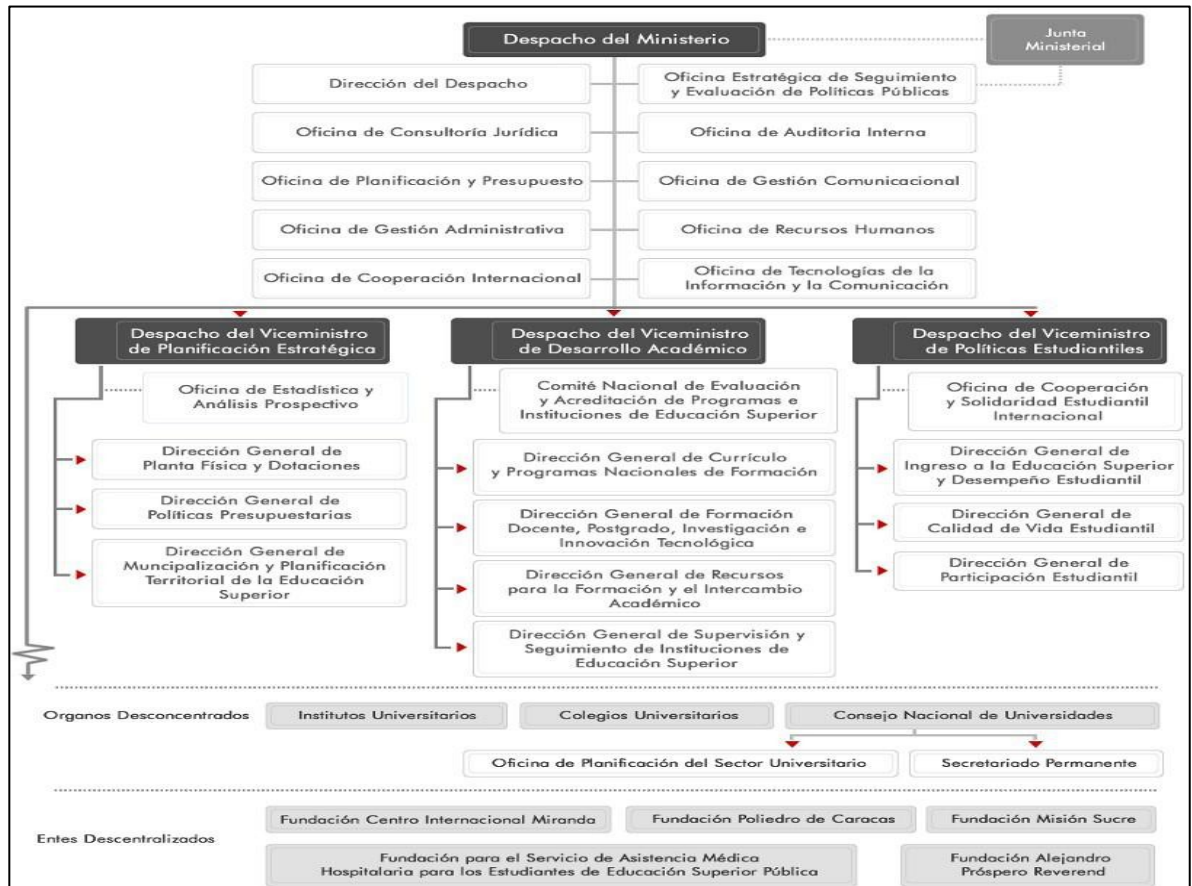
En este tipo de estructuras organizacional y la cultura de un trabajador obediente, dispuesto a solo seguir órdenes solo genera que se identifique un liderazgo autoritario, no dispuesto al cambio o mejoras.

poder que es el gobierno, partiendo del plan estratégico que el gobierno propone para un periodo de tiempo, cada una de las organizaciones debe planificar de manera estratégica para alinearse a las metas y lograr un fin común. Cubriendo cada una de las áreas planteadas por el gobierno. Las instituciones públicas tienen un comportamiento muy diferente a las organizaciones privadas.

La administración pública se define como una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones, Observándose en la imagen N° 1 como un sistema abierto, que se relaciona con su entorno, donde posee insumos para transformarlos en servicios, bienes con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Es decir, existe una estructura de proyectos de las instituciones de educación universitaria para el ejercicio fiscal, actualmente año 2016. Que es suministrado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Ciencia y Tecnología, alineadas a los Objetivos Históricos, nacionales, estratégicos y generales del Plan de Desarrollo Económico y Social del Plan de Patria años 2013-2019. Como se observa en la siguiente imagen.

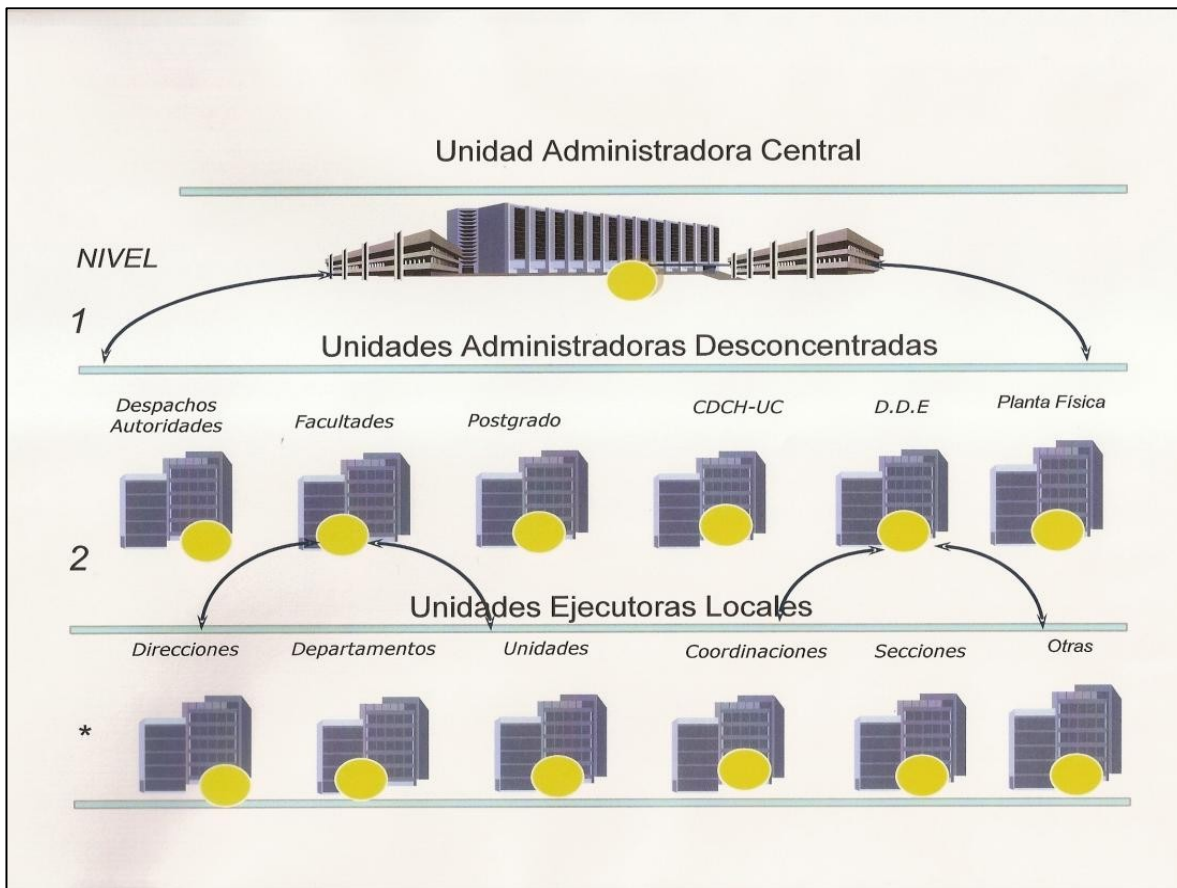
Figura N° 2. Estructura de Proyectos de las Instituciones de Educación Universitaria.



Fuente Ministerio del Poder Popular para la educación universitaria

Al ser emanada esa estructura de proyecto a cada institución universitaria, la Unidad Administradora Central planifica y Presupuesta, de acuerdo a la consolidación de los planes operativos de las unidades administradoras desconcentradas. Como se observa en la Figura N° 3. la estructura Organizacional de las unidades administradoras y ejecutoras. Siendo un punto clave el Capital Humano en todo este proceso.

Figura Nro. 3 La estructura Organizacional de Unidad Administradoras y Ejecutoras



Fuente: Prof. Vegas Hilarion

Modelo de la Administración Pública en Venezuela

Según Córdova (2006), los clasifica en tres modelos:

- **Modelo Burocrático-Populista-Centralizado:** se estableció sobre el gasto público y se crea como un estado de bienestar o proveedor de una cantidad de beneficios socio-económicos financiados por la renta petrolera.
- **Modelo Descentralizado:** se inicia a principios de los años 90, para dar respuesta a la crisis del modelo anterior se construye un modelo moderno descentralizado, donde se trata

de la adecuación del estado venezolano y de su aparato administrativo a las nuevas corrientes del pensamiento gerencial y económico.

- *Modelo Burocrático Populista de Base Militar.* El mismo toma como base la Constitución Nacional 1999, actualmente en ejecución en el país Venezolano.

Ahora bien es necesario tomar en cuenta el modelo de administración pública que se desenvuelve en la actualidad por que la misma genera el tipo de planificación que realiza o realizara la administración pública en un periodo de tiempo

Planificación en el sector Público Venezolano

La oficina nacional de presupuesto (ONAPRE) en su Instructivo 21, define la planificación como:

Un proceso de toma de decisiones y acciones tendientes a definir una política orientada a lograr un sostenido y a la vez ordenado mejoramiento de todos los complejos problemas que enfrenta la sociedad. Planificar es concebir un sistema donde estén implícitos, el análisis integral de las situaciones que se presentan, para de esta forma fijar políticas, estrategias, planes, metas y objetivos que permitan el logro de una mejor utilización de los recursos con el mínimo costo posible.

Inmersa en la planificación se desglosa un número de planes en el Sector Público, denominados como:

- o Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Art. 31-33, LOPLA)
- o Plan Operativo Anual **Nacional** (Art. 34-43, LOPLA)
- o Plan Nacional de Desarrollo **Regional** (Art. 44-45, LOPLA)
- o Plan de Desarrollo **Institucional** (Art. 48-49, LOPLA)
- o Planes Nacionales de Desarrollo **Sectorial** (Art. 46-47, LOPLA)

Cada uno de los organismos relacionados debe desarrollar estos planes operativos, LOPLA. Art. 50-51, lo define:

Cada uno de los órganos y entes de la administración pública deben elaborar su respectivos Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año fiscal correspondientes, en conformidad con las directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Observándose que cada institución pública debe ubicarse en la línea a la cual pertenece en Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, para identificar los objetivos, metas a lograr y así partir para la elaboración de los planes operativos a los que corresponda; se puede palpar la manera que fluye la información como también el desenvolvimiento en la estructura organizativa.

La Gerencia en el marco de las Organizaciones

Según, Cornieles (1992), la gerencia es el cargo que ocupa el director de una institución la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir, dónde se quiere llegar.

Rol Gerencial

En las organizaciones públicas se desenvuelve la gerencia, donde se incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en la

institución. Pero el hombre del siglo XXI, ante los constantes cambios a nivel social, político y cultural, que influye directamente en el discurso epistemológico de la administración, la gerencia no solo debe tomar en cuenta la visión y desarrollo de la organización, la globalización, el cliente, también debe incluir la recuperación de los valores éticos ante la sociedad.

Rubino (2007) en su artículo titulado: Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Afirma que no es extraño ver cómo muchos gerentes educacionales llegan a puestos de dirección, con muy poca o ninguna preparación gerencial y sin conocimiento del manejo administrativo organizacional. No es raro escuchar a muchos gerentes, colocados o elegidos, decir que a medida que pase el tiempo aprenderán, sin pasarse por la idea de que mientras aprenden causan grandes perjuicios a la institución. Es un tipo de pensamiento individualista y egoísta, donde el centro está en la persona y no en la institución. La actitud de aprender mientras pasa el tiempo está en contradicción con lo que es la gerencia y con el liderazgo organizacional, si se considera que una de las funciones primordiales de los líderes y gerentes es hacer a sus organizaciones más eficientes o efectivas.

Por ello es necesario que el liderazgo transformacional este presente como una competencia dentro del rol gerencial.

El Trabajo Gerencial

Chung y Megginson (1981:45) señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista, los cuales son los siguientes:

1. Normativo, especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol.
2. Descriptivo: el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales son (04) categorías: (a) personales: distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos; (b) de interacción: son llamadas también directivas y se

agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones); (c) actividades administrativas: procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto; (d) técnicas: envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

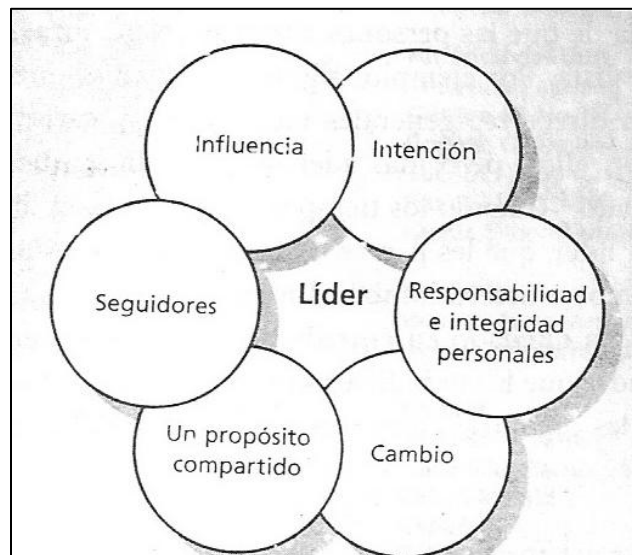
El Gerente en el Campo de las Organizaciones

Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe, existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber que son: el incrementar el estado de la tecnología de la organización, perpetuar la organización, darle dirección a la organización, incrementar la productividad, satisfacer a los empleados, contribuir con la comunidad.

Liderazgo en las Organizaciones, una alternativa estratégica

Según Raliph M. Stogdill “El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante”.

Figura N° 04. Lo que entraña el liderazgo



Fuente: Stephen O. Robbins (2000)

Stephen Covey, explica que en una organización existen cuatro niveles de leyes naturales: mencionadas como: personal, interpersonal, gerencial y organizacional donde cada una está interrelacionada dándole posibilidad de las metas.

Cejas y Carlos Grau (2007:181) menciona la interacción que existe entre los jefes y el grupo de trabajadores, textualmente dice lo siguiente: “La relación de los jefes con sus subordinados. En esta relación participan factores sociales, físicos, valores y liderazgo, entre otros”

Es necesario tomar en cuenta que en cualquier organización es de vital importancia el rol del capital humano apoyado con las herramientas tecnológicas, sin embargo el ser humano es muy complejo para ello el organizar y convertir un grupo de personas a un equipo de trabajo, es necesario la presencia de un buen líder que marque las pautas y guíe al equipo a la meta planteada de la organización a la cual pertenecen.

Robbins Stephen en su libro “comportamiento organizacional”, explica la importancia del desarrollo del liderazgo, ante un entorno cambiante.

Sostiene que necesitamos esforzarnos más en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones debido a que la gente a cargo hoy en día está demasiado interesada en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto, y en hacer lo mismo que se hizo ayer, solo que un 5% mejor. (p. 347)

Líder

Entre los roles fundamentales de un administrador o gerente, está el de ser el líder que logre la integración de su grupo a través de su impacto o influencia sobre éste. Hampton (2002:353) señala que “aunque no necesariamente todos los administradores son líderes, en el largo plazo, los administradores más efectivos sí lo son”.

Cabe señalar, que la palabra que más se usa cuando se describen organizaciones es liderazgo y que ella se emplea de tres maneras: como atributo de la personalidad, como característica de ciertas posiciones y como atributo de la conducta. Al respecto Katz (2003:369) definen liderazgo como “cualquier acto de influencia en cuestiones de importancia organizacional”.

En este sentido, se aprecia que el liderazgo tiene su esencia en el incremento de la influencia que trasciende lo rutinario, que se expresa en el “poder referente”, que depende del nexo personal entre el líder y el seguidor y en el “poder de conocimiento” que depende del saber y la experiencia del líder.

Con esta definición se puede entender que el liderazgo se asocia con seguidismo, el cual se produce cuando un grupo sigue a alguien en quien ve características y recursos que satisfacen sus expectativas. Lo ideal sería que los equipos de trabajo de una organización, la figura del gerente se erija como líder no sólo porque ha logrado captar la adhesión de sus

colaboradores, a través del poder referente, sino porque representa el poder del conocimiento.

Liderazgo transformacional

Existe una nueva definición de líder, que para las instituciones públicas, sería de gran ayuda el implementarlas y es el liderazgo transformacional. Donde realmente el líder se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Es carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Referido de Unirevista Vol.1, n° 3, Dra. María Salazar.

Según Koontz y Weihrich (2003:46) los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

El liderazgo transformador considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, que prioriza sus necesidades y valores, consciente de lo que es importante; el líder influye en la madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, a los del equipo y por ende los de la organización y de la sociedad.

Según Ponce (2007) Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Este tipo de liderazgo proporciona carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual. Tomado de la serie “colección de desarrollo Personal y Laboral” Ice.

Para ejercer el rol del líder transformacional se requiere de un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y siente, es necesario un reenfoque mental, demuestra una profunda apreciación por la libertad humana. Es una forma única, una nueva de percepción, es un cambio radical.

El investigador Juan José Bertamoni, recuerda que este liderazgo intenta cambiar la realidad para amoldarla a valores e ideales superiores. Se establece sobre las siguientes bases:

- Se crea sobre la necesidad humana profunda de tener un significado.
- Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente.
- Trasciende los asuntos cotidianos
- Libera el potencial humano.
- Se propone obtener resultados a largo plazo sin comprometer los principios y valores humanos.

Bertamoni menciona que entre los atributos que se requiere cultivar en sí mismo y en los demás, para ser un líder de transformación están desarrollar: la *Visión, Iniciativa, Confiabilidad, Paciencia, Respeto, Coraje, Deseo.*

Martha Mendoza y Carolina Ortiz, agregan que el Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones; es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son: el carisma, Consideración individual, Estimulación intelectual, Inspiración, Tolerancia psicológica, Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura

de la participación, considerar el trabajo en equipo, dedicar tiempo y recursos a la formación continua.

Cambio organizacional

Observándose a las instituciones públicas como un sistema abierto, se exige de manera directa un cambio organizacional, para mantenerse competitiva ante el mercado, y es debido a que se ve influenciada de manera directa por cambios tecnológicos, políticos (vinculada a la planificación estratégica del gobierno durante un periodo), sociales y culturales, una sociedad que se indica como informacional o de conocimiento y se desarrolla ante una amplia globalización Stephen P. Robbins, menciona una serie de características identificable.

Es importante acotar que este autor menciona que es fundamental trabajar el cambio de manera directa con el capital humano y se verá resultados a nivel organizacional, de manera que ver el cambio a nivel técnico refiriéndose solo a la parte de equipos o tecnologías, estrategias de mercado no es garantizable el éxito de una empresa que dirija su cambio organizacional de esa manera.

Se presentan tres etapas en el proceso del cambio organizacional, mencionadas por Chiavenato, la primera etapa es la descongelación, luego el Cambio y por último la recongelación.

Gestión de Cambio

“No es lo mismo cambiar una modalidad de exámenes que transformar la lógica de evaluación de aprendizajes. No es lo mismo cambiar agregando capacidades docentes que transformar el rol de educador en tiempo de turbulencia, violencia y exclusión social”
Bernardo Blejmar

Componentes de un esquema de intervención en gestión de cambio para las organizaciones: Comunicación, Análisis de impactos, Movilización política, Contención y despliegue emocional, Capacitación y entrenamiento.

En el centro de estos componentes está el factor liderazgo: esto es, quienes conducen la gestión del cambio, que tipo de relaciones establecen, como atraviesan y acompañan la travesía por las incertidumbres. Tomado de Bernardo Blejmar “7 congreso internacional de educación”

Estrategias para el cambio

Ivancevich, (2006:589) menciona que los factores de la resistencia individual y organizacional son: temor, ansiedad, comportamiento de equipo, política e incertidumbre, sin embargo se hace necesario aplicar las siguientes estrategias:

- Lograr la participación de las personas de todos los niveles de la jerarquía
- La comunicación
- Es importante contar con el respaldo de personas poderosas e influyentes. Ellas pueden servir de portavoces y modelos de función para facilitar el cambio
- Es ideal la creación de una organización de aprendizaje o que tenga la capacidad, elasticidad y ductilidad para cambiar.

Se hace necesario que los individuos y las organizaciones conozcan las razones de la necesidad de cambio. Observando los factores de resistencia al cambio, como las estrategias, no hay duda del papel fundamental que juega el capital humano, la influencia de un buen líder para el buen desarrollo del cambio organizacional.

Papel del Liderazgo en el cambio organizacional

El tipo de liderazgo que se desenvuelve en un organización es de suma importancia para el desarrollo de la misma, porque al poseer líderes competitivos, claros en donde están y hacia donde se desea llevar la organización, con un alto nivel de influencia sobre sus seguidores, permite que el camino hacia el éxito, el logro de objetivos posea un alto porcentaje de logros.

Capital Humano

La administración pública está constituida por una gran número de Instituciones, sin embargo existe algo entre ellas que las mueve, ese motor son las personas, denominados “Funcionarios” que en su conjunto conforman la Burocracia.

Hoy, y cada vez con mayor fuerza, se considera el conocimiento como la fuente de generación de valor con aptitud real para construir y sostener las ventajas competitivas, dado que Venezuela goza de una ventaja al poseer un alto porcentaje de población activa. Referido del Libro Estudio Contextualizado de la Adm. en Vzla. Por lo tanto es necesario tomar en cuenta el capital humano para el éxito de las instituciones, y así lograr realmente una ruptura de paradigmas, permitiendo la aceptación y desarrollo de las nuevas herramientas gerenciales de acuerdo o adaptándola a las necesidades de la organización.

Desarrollo del capital humano

Elemento clave en Venezuela que posee un alto porcentaje de población activa, una población altamente joven. Es por ello que las organizaciones deben redimensionarse al desarrollo del mismo, debido que ante una sociedad con cambios constante en la parte

tecnológica y de sistemas, la verdadera preparación permite la adaptación y capacitación de manera rápida dentro de una organización.

Andrés S. Suárez (2001:52) define “el capital humano es el valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo o del conjunto de la población activa de un país”

Afirmándolo así Miguel Mujica (2007:115) en su libro “...se debe gerenciar al capital humano hacia un conocimiento sólido y organizado para elevar el nivel de vida de las sociedades,... esto afianza la relevancia de la gestión del conocimiento, el liderazgo para el logro de este fin”

Papel del liderazgo en el desarrollo del capital humano

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Edwards Deming, mencionó que el 85% de las fallas en una organización, reposa la responsabilidad en la Gerencia, observándose este porcentaje, se hace inminente concientizarse la importancia del gerente su papel de liderazgo para el desarrollo del capital humano que está bajo su dirección.

Es necesario que tanto el sector público como el privado, incrementen sus aportes a la investigación y desarrollo a fin que ese capital humano

tenga los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para convertirlos en un ser innovador, ya que es el único capaz de introducir los cambios o mejoras a la tecnología, procesos así como, a las visiones estratégicas de las organizaciones.

Podemos contar con la mejor tecnología del mercado, pero si no lo hacemos diferentes en el sentido de adecuarla a nuestras realidades o de generar nuestro propio conocimiento y tecnología no lograremos convertir a nuestras organizaciones en instrumentos con ventajas competitivas que nos diferencien de las demás en el resto del mundo.

Pág. 219

Tomando en consideración el planteamiento de Mujica, es necesario evaluar, identificar y darle la importancia al desarrollo del conocimiento, el tipo de liderazgo que se aplica en cada institución, la preparación del capital humano. Unificar propósitos y objetivos para así evaluar las diferentes estrategias que existen, para aplicar la que mejor beneficie o se adapte a la necesidad de cada una de las organizaciones, girando esta responsabilidad de evaluación a nivel gerencial.

Definición de Términos Básicos

Calidad: Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.

Capacitación: instrucción que un trabajador recibe para capacitarlo en la ejecución de sus tareas

Capital Humano: Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta.

Competitividad: la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados.

Flexibilidad y Adaptabilidad: Es la habilidad para entender y valorar enfoques y posturas distintas así como la disposición para aceptar los cambios.

Toma de Decisiones: Capacidad para optar entre cursos de acción y asumir responsabilidad directa ante la necesidad de generar acciones.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para realizar esta investigación en función al objetivo planteado, se requirió del establecimiento de métodos y técnicas, de manera de proceder para definir la forma de alcanzar el fin. También se establecieron procedimientos que permitieron definir cada paso en el cual será llevada a cabo la investigación.

Diseño y Tipo de Investigación

Atendiendo a los objetivos de la investigación, la misma se ubica en una investigación de campo de nivel descriptivo y con base documental, ya que amerita la indagación sobre la teoría, con respecto a los elementos de liderazgo dentro de la gestión transformacional, sobre la constitución de cada uno de los indicadores, así mismo se procedió a diagnosticar la situación real establecida en el planteamiento del problema.

En tal sentido, el mismo se ubicó en el diseño no experimental, ya que los investigadores no interfieren en las variables que se ubican en el estudio sobre la situación actual del liderazgo prevaleciente en la gerencia de las instituciones públicas de educación universitaria.

Este tipo de investigación permitió indagar en el lugar de los hechos, los efectos de la interrelación entre las variables, por lo que para efectos del presente es un estudio de caso. De acuerdo a como lo define Sampieri (2008) “es un estudio que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” pág. 224, con el propósito de recabar los datos requeridos para la realización del diagnóstico. El nivel de la investigación está referido al grado de profundidad con que esta es abordada. En

este sentido, el estudio que se proyecta se abordó en el nivel descriptivo. Por último, esta investigación se sustenta en una revisión bibliográfica y documental.

Población y muestra

Como unidad de estudio fue seleccionada la Universidad de Carabobo dado que es una institución pública que forma talento humano a nivel de educación universitaria. La Universidad tiene una población constituida por docentes, obreros y personal administrativo. A efectos de esta investigación la población es cuantificada en Tres Mil Quinientos Sesenta y Cuatro (3.564) Empleados Administrativos Activos de acuerdo a la información suministrada por el Departamento de Nomina Central en el Rectorado.

Para determinar la muestra se tomó como referente a Busto (1991:23), quien manifiesta que una muestra es significativa si se escoge entre el 10 al 40%, de la población. Por otra parte para representar la muestra de los directivos que ejercen responsabilidad de liderazgo, se utilizó el muestreo por conglomerado. Hurtado J. (2008:145), dice “es básicamente una estratificación geográfica. La población estudiada deber ser organizada en subconjuntos con características comunes al grupo total”.

En este sentido, se toma el 10% de la población, es decir que la muestra quedó constituida por 380 empleados activos administrativos, La Universidad de Carabobo, ubicada en la región central del país, atiende a un 70% de solicitudes académicas, constituyéndose en una institución sólida a nivel Nacional, con méritos internacionales. constituido por la alta gerencia, incluyendo directores, coordinadores, los mismos validan la investigación ya que presentan característica comunes que permiten sustentar la matriz de opiniones, así como el análisis y las interpretaciones que permitirán identificar las debilidades que constituyen en plantear el liderazgo transformacional como competencia

gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria.

Técnica e Instrumento

La técnica utilizada en la investigación, para el liderazgo transformacional como competencia gerencial del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria fue la encuesta. Se utilizó como instrumento un cuestionario para recolectar la información; se contó con el apoyo de una base de datos de correos electrónicos del personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo y por un periodo de una semana se cubrió las diferentes dependencias que conforman la Universidad para la entrega del cuestionario y retiro del mismo.

Validez del Instrumento

Los instrumentos de recolección de datos son complejos y exigen que se requiera para su elaboración, aplicación e interpretación el poseer conocimientos amplios en el campo que se está investigando, por lo tanto se hace necesario que los mismos sean sometidos a un proceso de validación. Palella, S. y Martins, F. (2004) expresa “la validez se define como la ausencia de sesgo. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.” (p. 146)

En este sentido, antes de aplicar el instrumento de recolección de datos, es decir el cuestionario, se procedió a validarlo mediante la técnica de juicio de expertos. Para llevar a cabo tal actividad se seleccionó tres (3) profesionales con experiencia comprobada, los cuales se encargaron de evaluar cada uno de los ítems que conforman el cuestionario.

Tomando en consideración que la validez es la capacidad que posee una técnica o

instrumento para medir los resultados que se pretenden presentar con propiedad y que esta puede ser de contenido, de predicción y de constructo, la validez utilizada será la del constructo ya que en relación a las variables identificadas se definirán los indicadores donde se genera el cuestionario que median dicha variable.

Tabla Nro. 1 Validación por expertos

Expertos / Validación	
Prof. Rolando Smith	Profesor de FACES
Prof. Aura Adriana Delgado	Profesora de FACES
Prof. Ana Cordero	Profesora de FACES

Confiabilidad del Instrumento

Por ser ésta una investigación cuantitativa, se hace necesario medir la confiabilidad del instrumento, la cual Hurtado, (1998), define como:

El grado de congruencia con que se realiza una medición. No le interesa saber si está midiendo lo que desea, eso es una cuestión de validez. Un instrumento de medición puede ser confiable y no obstante carecer de validez, sin embargo, no puede ser válido si antes no es confiable. (p.85).

Para determinar la confiabilidad del instrumento diseñado (cuestionario) se usó el coeficiente Alfa de Krombach el cual hace énfasis al grado de consistencia de los resultados al aplicarlo a la población seleccionada el método de consistencia interna para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. El Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde k es el número de ítems de la prueba, S₂ es la varianza de los ítems (desde 1...i) y S es la varianza de la prueba total. El coeficiente mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). Ello significa que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems.

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez culminada la etapa de recolección de información se procede al análisis de los resultados, aplicando para ello la técnica que permite recontarlos y resumirlos; con la finalidad de dar a los datos recopilados las características necesarias para la obtención de interpretaciones significativas para la investigación.

Para esta investigación se utilizó como técnica de análisis de datos, la estadística descriptiva a través de la distribución de frecuencia porcentual con esto se logra representar cuantitativamente las respuestas emitidas. Este tipo de estadística es definido por Hernández, Fernández y Baptista. (2000) como: “aquella que permite agrupar e interpretar datos y la descripción de cada resultado obtenido, valiéndose para ello de tablas de distribución de frecuencia, porcentuales, barras o diagramas circulares”. (p.26). 3

A fin de comprender mejor el análisis de los datos, se utilizará la tabla de distribución porcentual, con el propósito de recolectar los datos arrojados sistemáticamente en columnas, a fin de proporcionar la información de una manera clara y sencilla, para el análisis e interpretación de los resultados.

A efectos de ilustrar y visualizar los datos se estimó pertinente el gráfico sectorial, debido a que el mismo considera un 100% de proporción, es fácil de observar y permite obtener una discriminación en forma porcentual de los resultados obtenidos, seguido de su respectivo análisis.

Con relación a la elaboración del aspecto teórico de este estudio, se hizo con apoyo, principalmente, de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, electrónicos, lo cual permitió la organización del material en función de la temática abordada.

Cabe destacar que, en este estudio se fundamenta en un análisis cuantitativo. Según, Hernández y Otros (2000), definen el análisis cuantitativo como: “el que ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y magnitudes de estos”. (p.21)

Cuadro 1
DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

Objetivo General: Diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del liderazgo transformacional como instrumento de cambio gerencial para el desarrollo del capital humano en las instituciones Públicas de Educación Universitaria Autónomas

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
<p>Diagnosticar la situación actual del liderazgo prevaleciente en la gerencia de las instituciones públicas de educación universitarias autónomas</p>	<p>Situación actual</p>	<p>Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Responsabilidad - Liderazgo - Trabajo en equipo - Eficiencia - Participación en decisiones 	<p>Cuestionario escala likert</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿En la toma de decisiones se consulta al personal? 2.- ¿Existe distribución de responsabilidades en las actividades de la gerencia institucional? 3.- ¿Está presente las acciones de liderazgo en el desarrollo de la gerencia institucional? 4.- ¿Se desarrolla el trabajo en equipo en la estructura organizacional administrativa? 5.- ¿Se evidencia la eficiencia laboral de la estructura gerencial administrativa? 6.- ¿En la Unidad o Dependencia está presente la participación del personal para la toma de decisiones? 7.- ¿La institución presenta fluidez de comunicación en las unidades que la conforman, generando competitividad en el proceso de gestión tanto interna como externa?

<p>Determinar las políticas existentes en el desarrollo de la gestión del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria autónomas y conocer la incidencia que tiene la valoración del líder transformacional</p>	<p>Planes de desarrollo</p>	<p>Capacidad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos Laborales - Motivación - Capacitación - 	<p>Cuestionario escala likert</p>	<p>8.- ¿Existen incentivos laborales por las actividades desarrolladas en la institución?</p> <p>9.- ¿La institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté motivado para las diferentes funciones a desarrollar?</p> <p>10.- ¿La institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté capacitado para desempeñar las diferentes funciones?</p> <p>11.- ¿Existen planes de capacitación para el personal de la gerencia administrativa?</p> <p>12.- ¿Se percibe niveles de motivación en el desarrollo de las actividades institucionales?</p>
--	-----------------------------	--------------------------------	---	-----------------------------------	--

<p>Plantear el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria autónoma.</p>	<p>Liderazgo transformacional</p>	<p>gerencia administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ascensos - Clima organizacional - Satisfacción - Reconocimiento - Planeación de acciones 	<p>Cuestionario escala likert</p>	<p>13.- ¿Las políticas de ascenso, reconocen el desarrollo de funciones o responsabilidades y méritos académicos? 14.- ¿Percibe un clima organizacional adecuado con el objetivo de la institución? 15.- ¿Observa niveles de satisfacción en el desarrollo de las acciones gerenciales en la institución? 16.- ¿La gerencia otorga reconocimientos laborales de acuerdo a la participación y desarrollo de actividades, responsabilidades y/o funciones? 17.- ¿Existe planeación en las acciones en el alcance de los objetivos?</p>
---	-----------------------------------	--------------------------------	--	---------------------------------------	--

SECCIÓN IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se hace un exhaustivo análisis de interpretación de la información obtenida durante la fase de recolección de datos, gracias a la aplicación de un cuestionario dirigido al personal administrativo activo que conforman el capital humano de la universidad de Carabobo. En donde la finalidad se fundamenta en obtener información con respecto al liderazgo en la institución en estudio, en cuanto al desarrollo del capital humano que labora en la institución y la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria.

En tal sentido, a continuación se presenta detalladamente el análisis de los resultados obtenidos por cada una de las afirmaciones, tanto del cuestionario aplicado para dar cumplimiento al primer objetivo diagnosticar la situación actual del liderazgo prevaleciente en la gerencia de las instituciones públicas de educación universitaria autónomas, para ello el cuestionario contiene siete (07) preguntas.

Como las afirmaciones del cuestionario parte nro. 2 que consta de cinco preguntas para el logro del objetivo nro. 4 Determinar las políticas existentes en el desarrollo de la gestión del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria autónomas y conocer la incidencia que tiene la valoración del líder transformacional.

Y la tercera parte del cuestionario con cinco afirmaciones plantear el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria autónoma. Estos datos están representados en gráficos que facilita una mayor comprensión de los resultados, provenientes de una tabla Nro. 2 Tabulación de los Resultados.

Cada uno de estos gráficos están acompañados de una breve interpretación y análisis de los mismos, los cuales conducen a lograr una visión más amplia del caso en estudio logrando combinar posteriormente todas las interpretaciones con el enfoque teórico, conceptual y explicativo desarrollado en la base teórica.

Tabla Nro. 2 Tabulación de los Resultados.

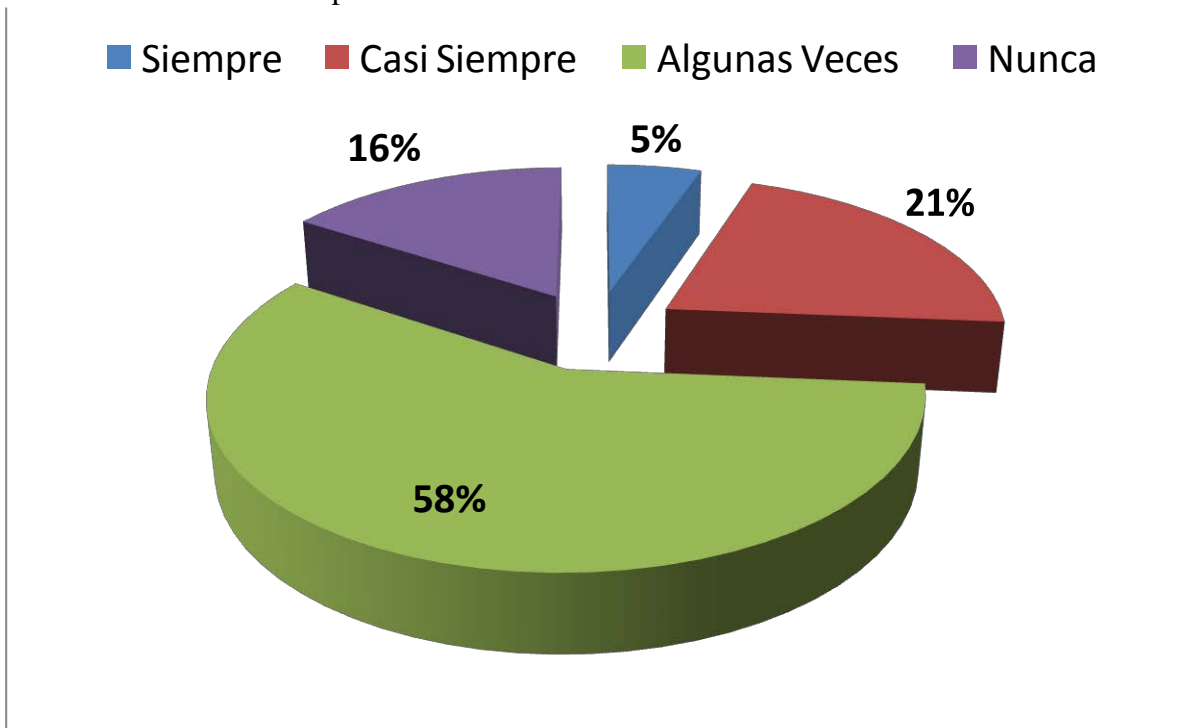
Pregunta Nro	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	20	80	220	60
2	100	120	100	60
3	40	120	160	60
4	80	140	80	80
5	80	40	220	40
6	20	80	220	60
7	40	100	180	60
8	20	100	100	160
9	20	60	140	160
10	60	40	140	140
11	80	60	120	120
12	20	80	120	160
13	20	100	140	120
14	20	140	160	60
15	20	80	180	100
16	40	120	60	160
17	40	100	100	140

Elaboración Propia 2016

Análisis De Resultados

Parte I: Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

Grafico 1. Se consulta al personal en la toma de decisiones



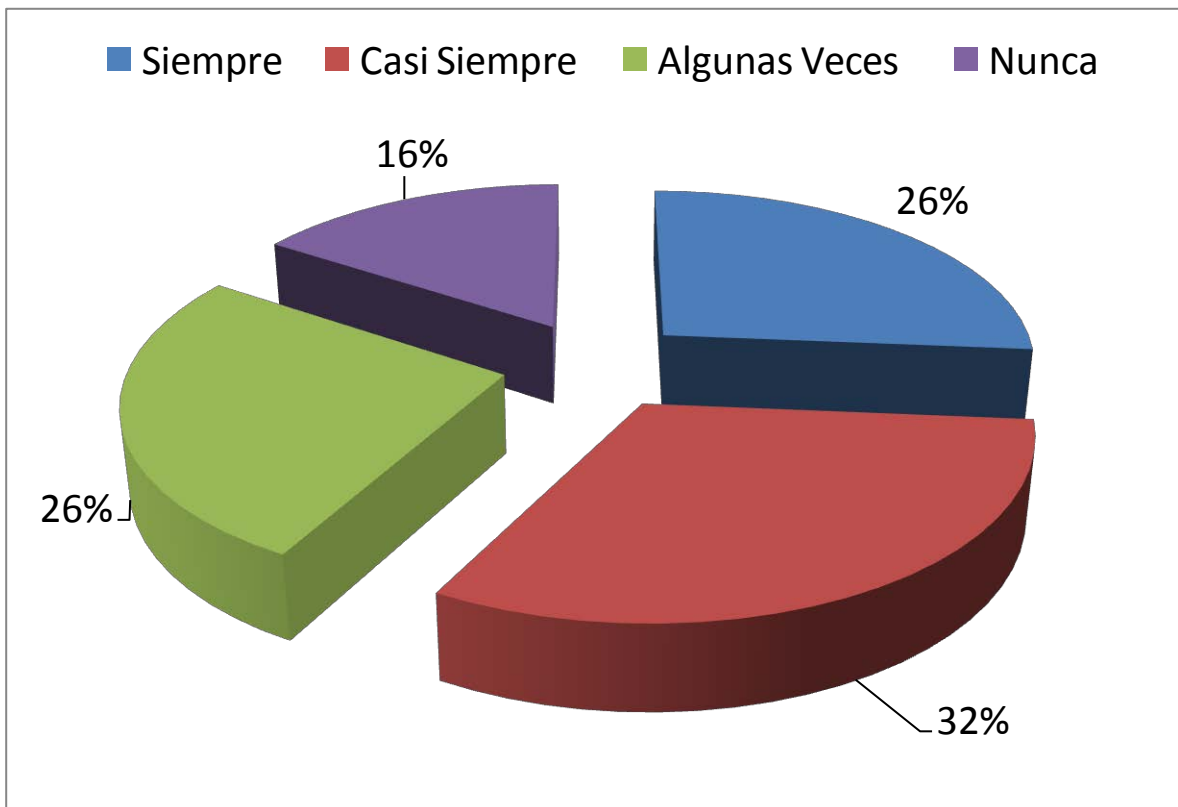
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria. A través del cual reflejaran si son consultados como personal o empleados para la toma de decisiones, en respuesta a ello, se obtuvo que 58% consideran que algunas veces son tomados en cuenta, un 21% afirman que casi siempre se consideran, 16% afirman que nunca son tomados en cuenta y solo un 5% confirman que siempre son tomados en cuenta. Esto evidencia que el personal no siente que se tomado en cuenta o es nula su participación en la toma de decisiones, en consecuencia es necesario considerar el tipo de liderazgo prevaleciente en la gestión.

Análisis De Resultados

Parte I: Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

Grafico 2 ¿Existe distribución de responsabilidades en las actividades de la gerencia institucional?



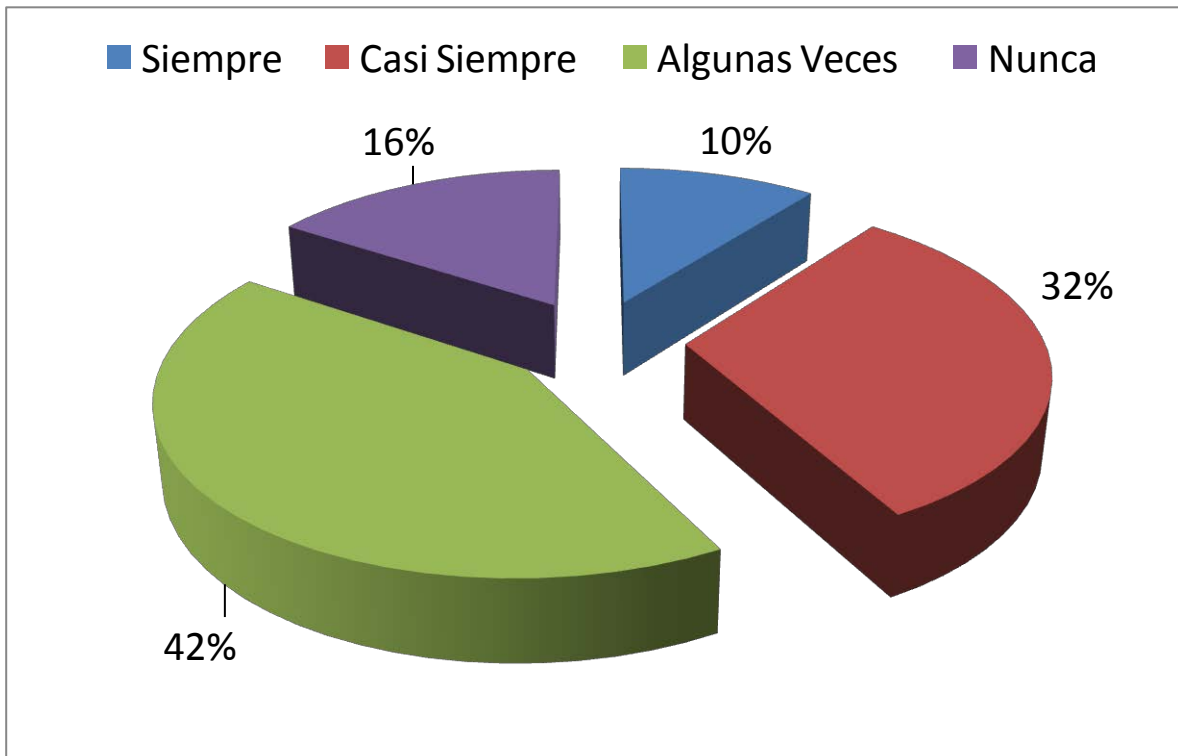
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Con respecto a la distribución de responsabilidades en las actividades de la gerencia institucional, el personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo, un 32% consideran que casi siempre se encuentra bien distribuido, un 16% afirman todo lo contrario y solo 26% afirman que están bien distribuido y un 26 % que algunas veces. Es necesario destacar que la gerencia debe tener en claro las responsabilidades y su distribución, y para ello debe estar presente la competencia del liderazgo, que pueda influir en el cumplimiento y desarrollo de responsabilidades.

Análisis De Resultados

Parte I: Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

Grafico 3 ¿Está presente las acciones de liderazgo en el desarrollo de la gerencia institucional?



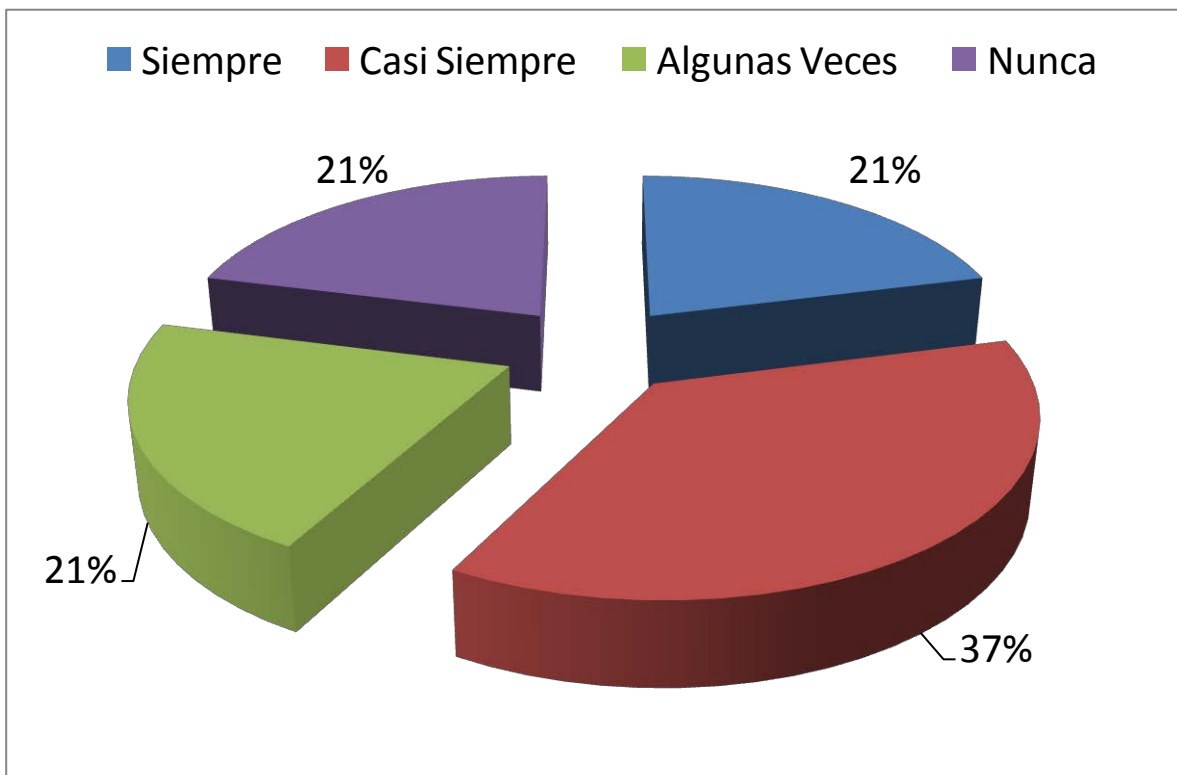
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria. A través del cual reflejaran si están presente las acciones de liderazgo en el desarrollo de la gerencia, en respuesta a ello, se obtuvo que 42% consideran que algunas veces están presentes, un 32% afirman que casi siempre, 16% afirman que nunca están presentes y solo un 10% confirman que siempre. Esto evidencia que el personal no percibe el liderazgo en la gerencia, en consecuencia es necesario considerar la importancia de la presencia del liderazgo transformacional en la gestión.

Análisis De Resultados

Parte I: Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

Grafico 4 ¿Se desarrolla el trabajo en equipo en la estructura organizacional administrativa?



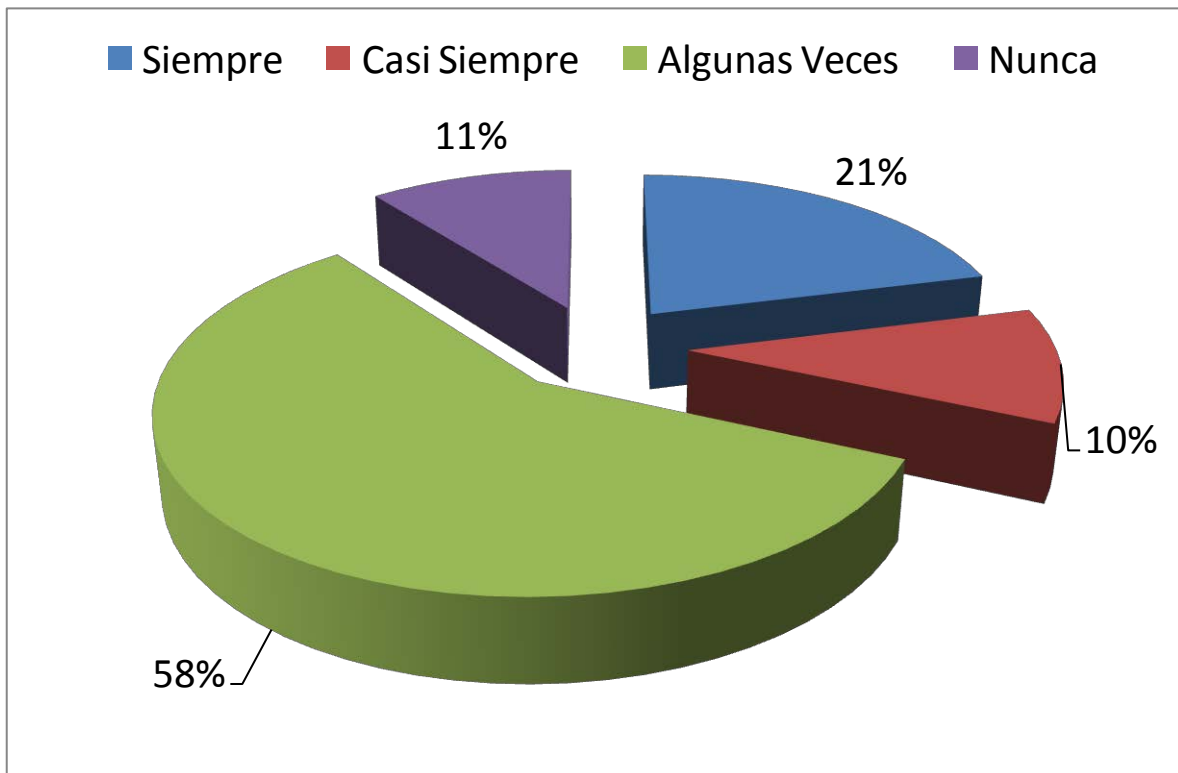
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria. A través del cual reflejaran si existe el trabajo en equipo, en respuesta a ello, se obtuvo que 37% consideren que casi siempre, un 21% afirman que siempre trabajan en equipo, y coincide un 21% en algunas veces o nunca. Esto evidencia que el personal necesita la presencia del liderazgo transformacional en la gestión para hacer que el capital humano que aun están en los 21% que nunca o casi siempre trabajen en equipo en pro de los objetivos planteados y por ende conocidos por el personal administrativo, y se pueda obtener que más del 70% del personal trabaja en equipo.

Análisis De Resultados

Parte I: Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

Grafico 5 ¿Se evidencia la eficiencia laboral de la estructura gerencial administrativa?



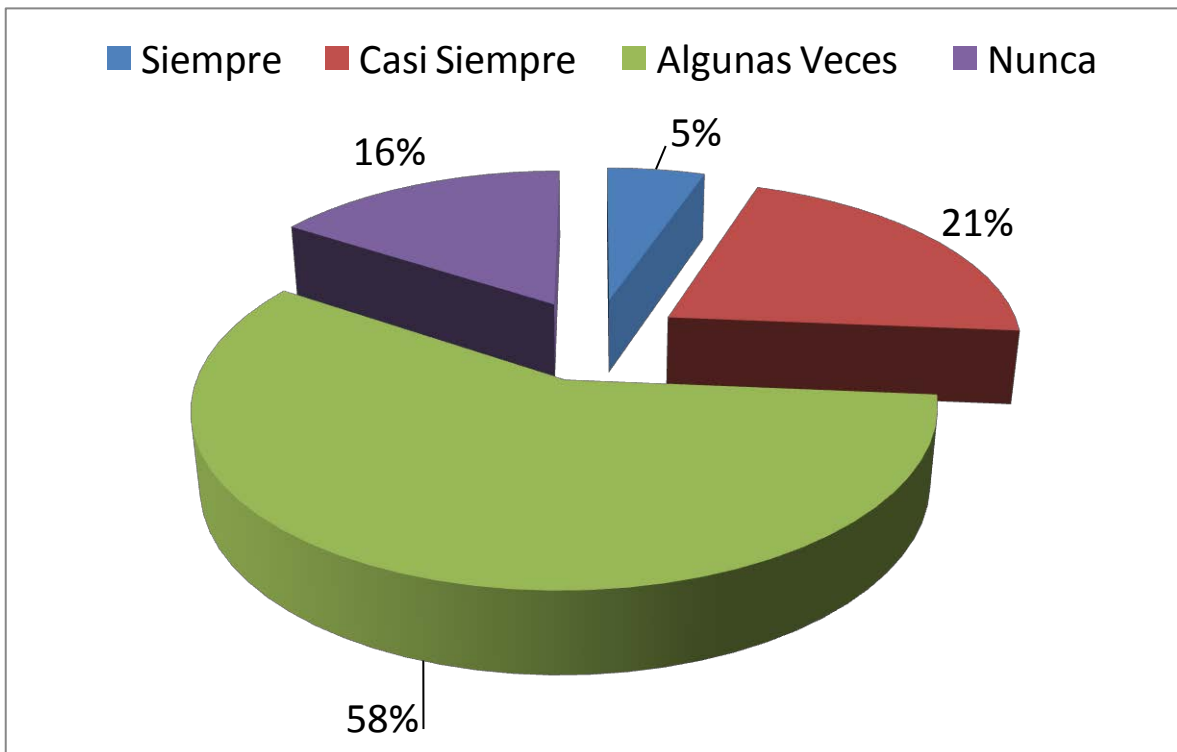
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria. A través del cual reflejaran si evidencia la eficiencia laboral de la estructura gerencial administrativa, en respuesta a ello, se obtuvo que 58% consideren que algunas veces, un 21% afirman que siempre, un 11% nunca se observa la eficiencia y solo un 10% casi siempre. El nivel gerencial es vital que se pueda desarrollar de manera eficaz porque ello permite que sus seguidores el personal administrativo de apoyo pueda observar y copiar el liderazgo y a su vez el desempeño laboral, pero si el eje central o gerencial esta débil, solo hace que la dependencia presente grandes debilidades.

Análisis De Resultados

Parte I: Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

Grafico 6 ¿En la Unidad o Dependencia está presente la participación del personal para la toma de decisiones?



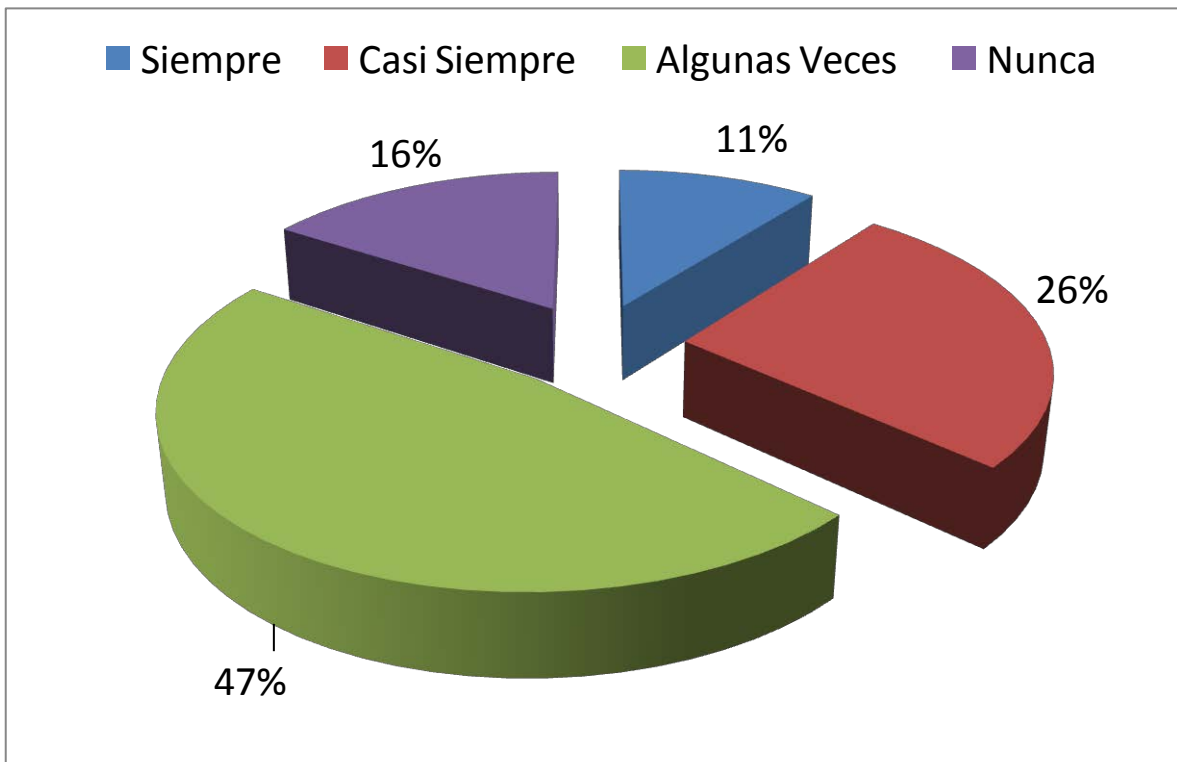
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria. A través del cual reflejaran está presente la participación del personal para la toma de decisiones, en respuesta a ello, se obtuvo que 58% consideran que algunas veces son tomados en cuenta, un 21% afirman que casi siempre se consideran, 16% afirman que nunca son tomados en cuenta y solo un 5% confirman que siempre son tomados en cuenta. Esto evidencia que el personal no siente que participe en la toma de decisiones, en consecuencia es necesario considerar el tipo de liderazgo prevaleciente en la gestión.

Análisis De Resultados

Parte I: Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

Grafico 7 ¿La institución presenta fluidez de comunicación en las unidades que la conforman, generando competitividad en el proceso de gestión tanto interna como externa?



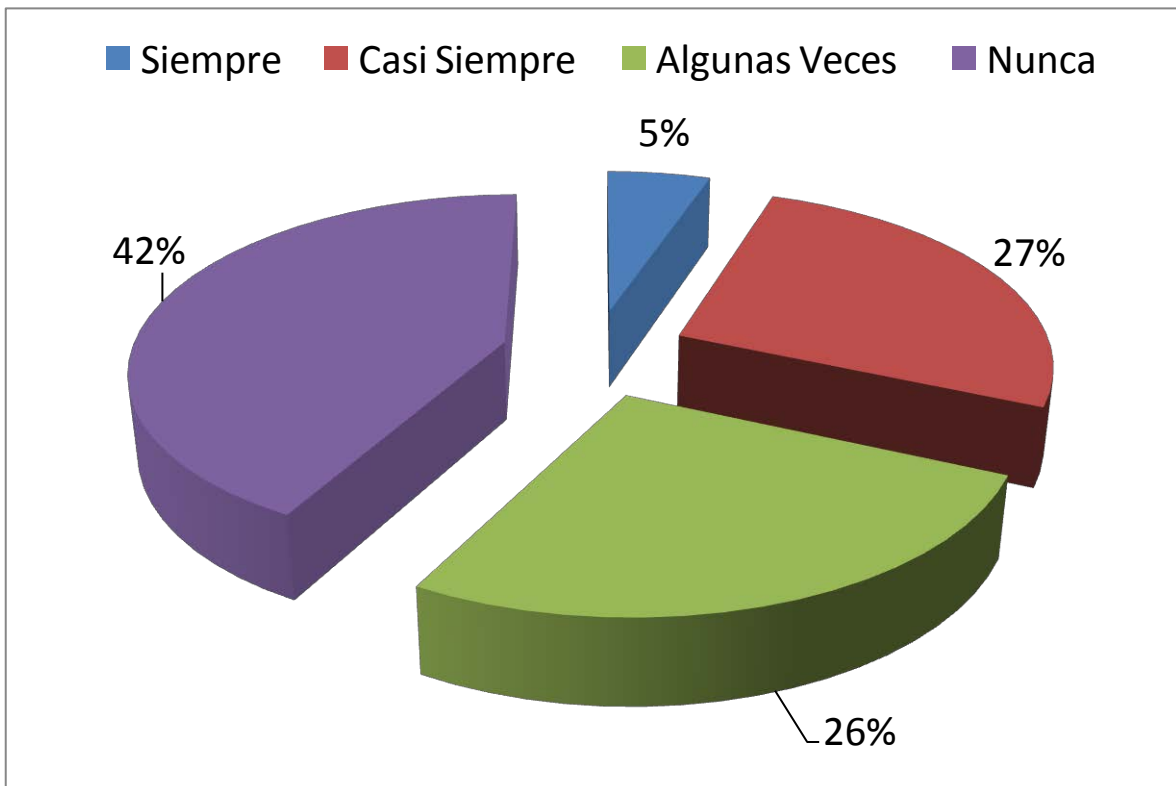
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria. A través del cual reflejaran si se presenta fluidez de comunicación en las unidades que la conforman, generando competitividad en el proceso de gestión tanto interna como externa, en respuesta a ello, se obtuvo que 47% consideran que algunas veces hay fluidez de comunicación, un 26% afirman que casi siempre, 16% afirman que nunca hay fluidez de comunicación y solo un 11% confirman que siempre. Esto evidencia que la comunicación es débil en las unidades o dependencia debilitando la competitividad en el proceso de gestión.

Análisis De Resultados

Parte II: Con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución

Grafico 8 ¿Existen incentivos laborales por las actividades desarrolladas en la institución?



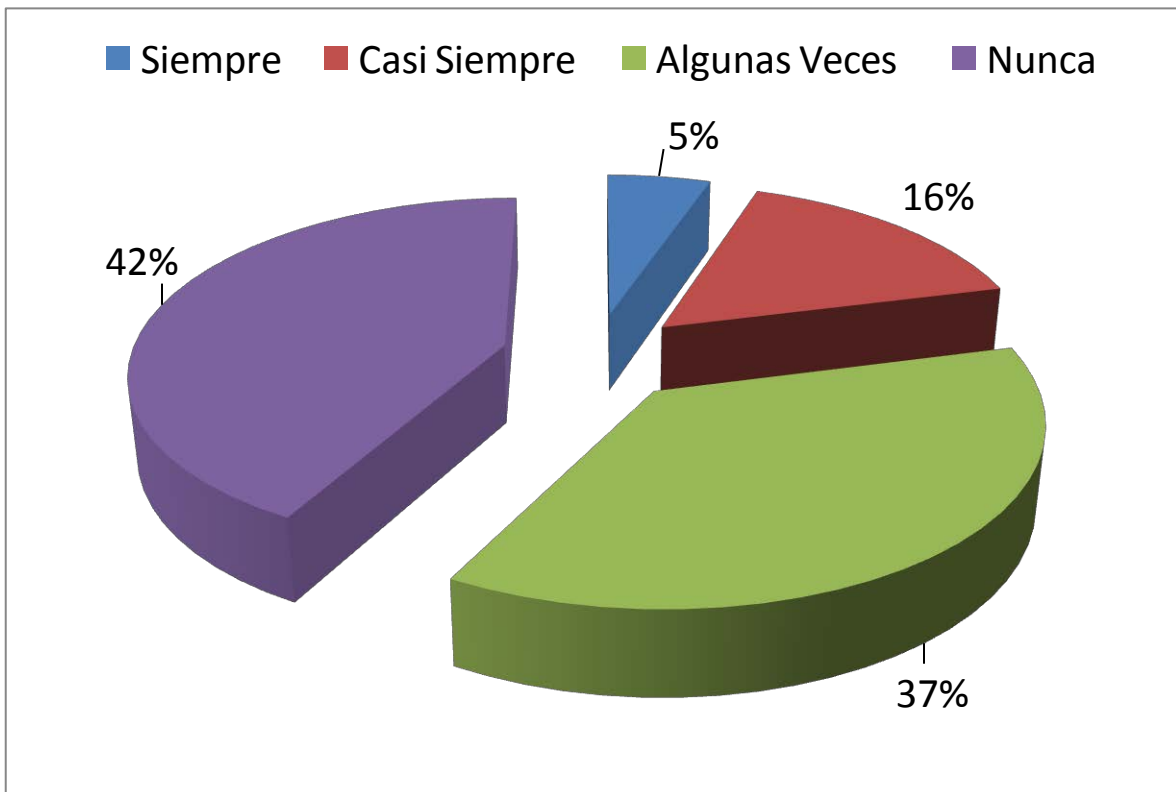
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución. A través del cual confirmen si existen incentivos laborales por las actividades desarrolladas en la institución, en respuesta a ello, se obtuvo que 42% consideran que no existe incentivos, un 26% afirman que algunas veces, 27% afirman que casi siempre y solo un 5% confirman que siempre hay incentivos laborales. Incentivos laborales, elemento importante y debe estar presente en una buenliderazgo que aplique las estrategias gerenciales, para así contar con un personal competitivo y comprometido con los objetivos de la organización.

Análisis De Resultados

Parte II: Con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución

Grafico 9 ¿La institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté motivado para las diferentes funciones a desarrollar?



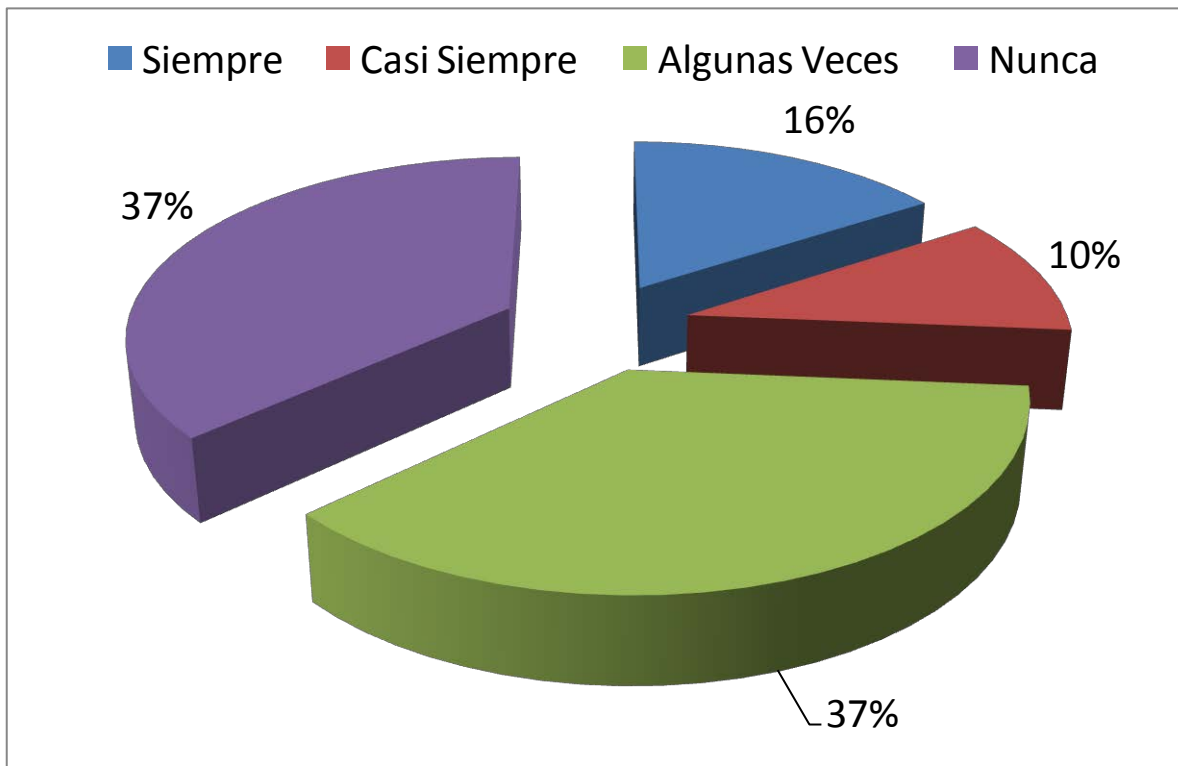
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución. A través del cual confirmen si la institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté motivado para las diferentes funciones a desarrollar, en respuesta a ello, se obtuvo que 42% consideran que no existe ese esfuerzo, un 37% afirman que algunas veces, 16% afirman que casi siempre y solo un 5% confirman que si existe el esfuerzo mancomunado. Sin embargo estos resultados son alarmantes y es un llamado para la institución, que tiene una misión y visión a lograr.

Análisis De Resultados

Parte II: Con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución

Grafico 10 ¿La institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté capacitado para desempeñar las diferentes funciones?



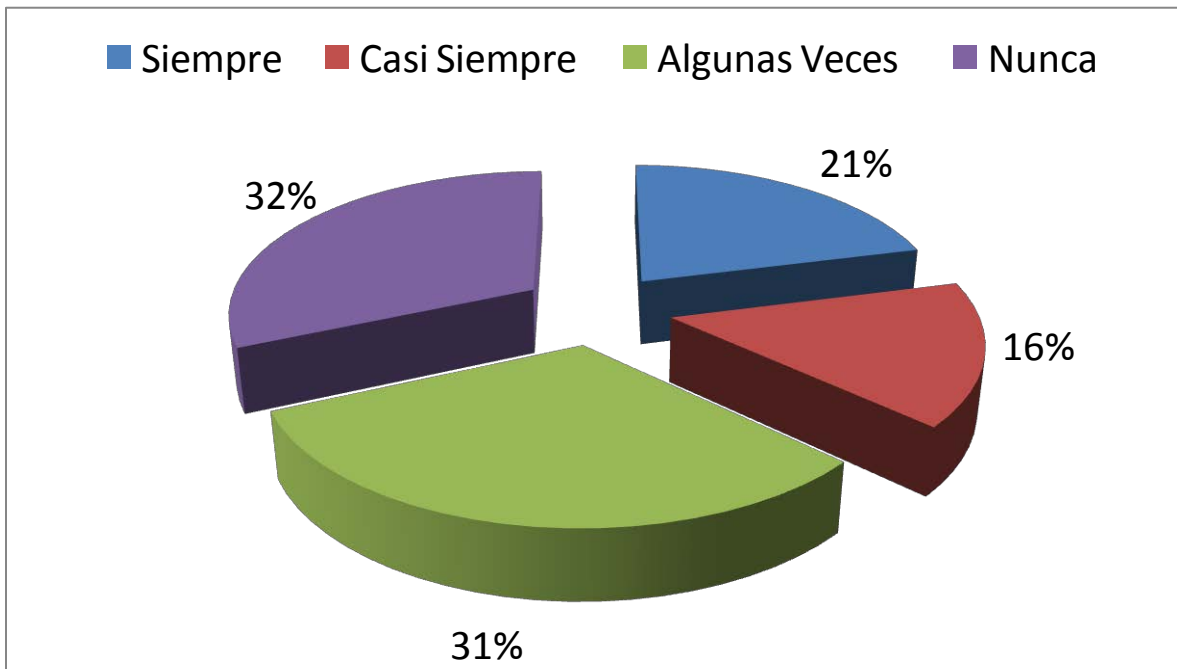
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución. A través del cual confirmen si la institución, realiza un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté capacitado para las diferentes funciones a desarrollar, en respuesta a ello, se obtuvo que 37% consideran que no existe ese esfuerzo, un 37% afirman que algunas veces, 16% afirman que siempre y solo un 10% confirman que casi siempre. Sin embargo estos resultados son alarmantes y es un llamado para la institución tome en cuenta la importancia de capacitar al personal.

Análisis De Resultados

Parte II: Con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución

Grafico 11 ¿Existen planes de capacitación para el personal de la gerencia administrativa?



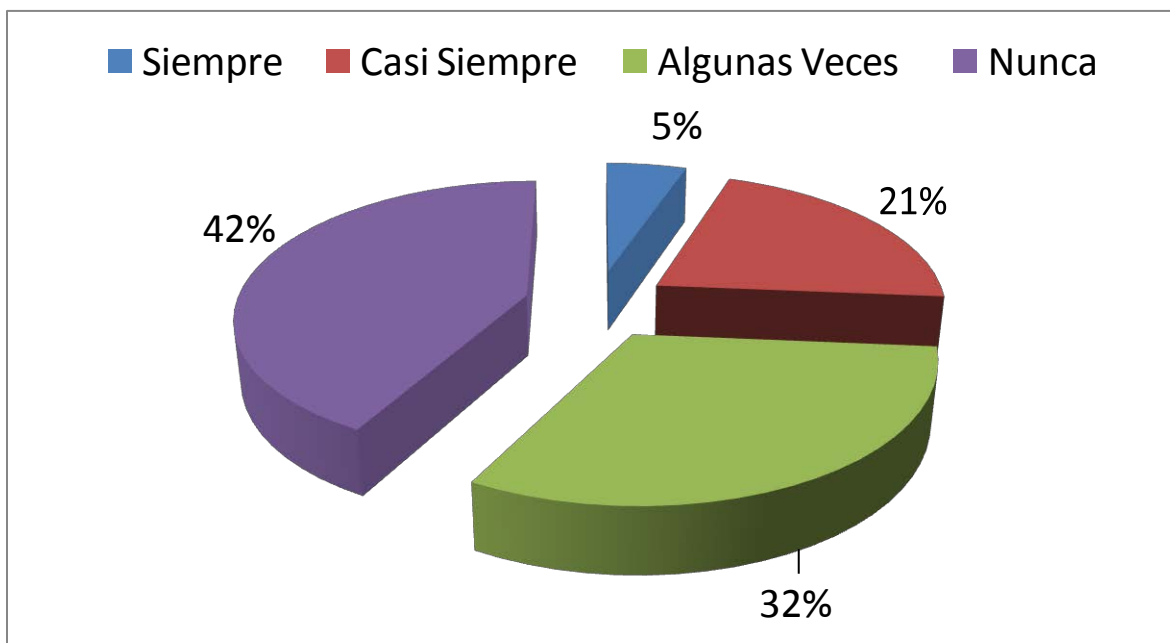
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución. A través del cual confirmen si en la institución existen planes de capacitación para el personal de la gerencia administrativa, en respuesta a ello, se obtuvo que 32% consideran que no existen planes de capacitación, un 31% afirman que algunas veces, 21% afirman que siempre y solo un 16% confirman que casi siempre. Sin embargo estos resultados se reflejan en el ejercicio gerencial, donde ganan por medio de baremos o concursos para los cargos altos y poseen un extenso curriculum, experiencia en el área investigativa y/o especialidad, pero al momento de liderar, gerenciar y/o administrar, el manejo de personal simplemente se observan las debilidades.

Análisis De Resultados

Parte II: Con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución

Grafico 12 ¿Se percibe niveles de motivación en el desarrollo de las actividades institucionales?



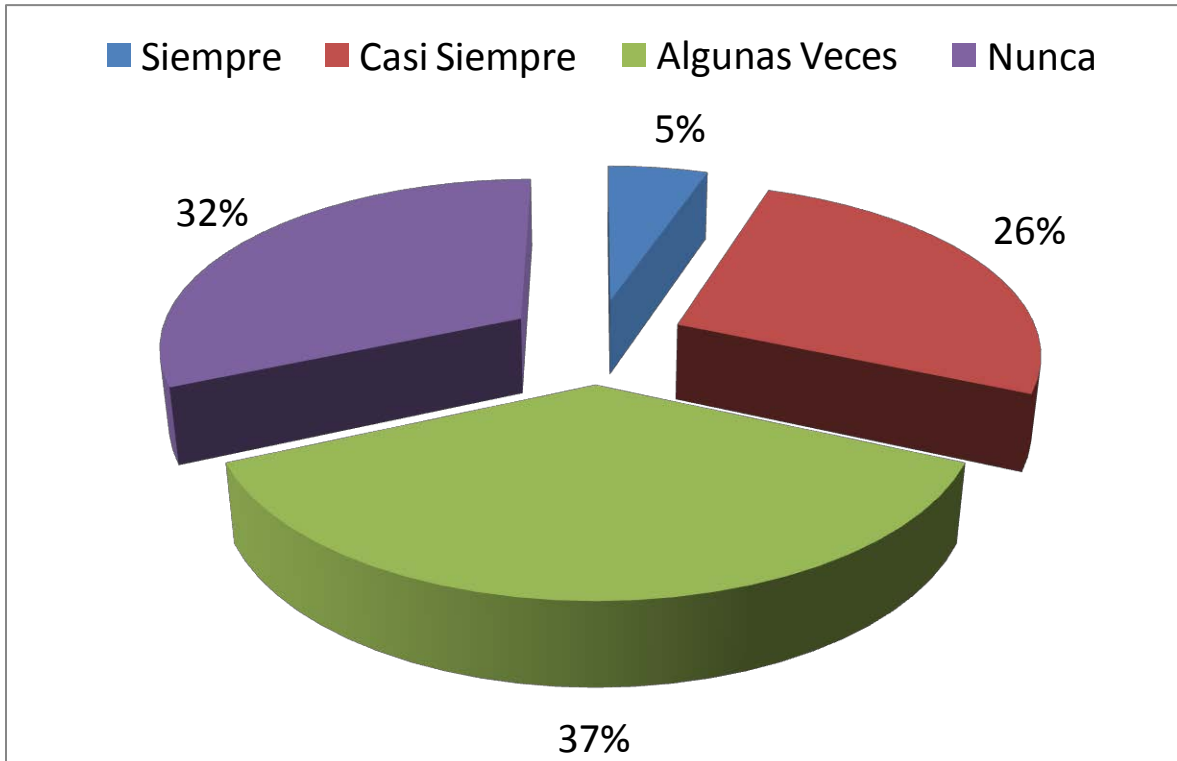
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución. A través del cual confirmen si percibe niveles de motivación en el desarrollo de las actividades institucionales, en respuesta a ello, se obtuvo que 42% consideran que no se perciben niveles de motivación, un 32% afirman que algunas veces, 21% afirman que casi siempre y solo un 5% confirman que casi siempre. Resultados alarmantes, que se reflejan en el producto final de cada dependencia en cuanto el servicio a prestar, pudiendo ser por retrasos, ausencias justificadas, largos procesos burocráticos, mala atención al cliente, cada una de esas debilidades que solo son productos de una causa y es el estado del capital humano dentro de la institución.

Análisis De Resultados

Parte III: Con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria

Grafico 13 ¿Las políticas de ascenso, reconocen el desarrollo de funciones o responsabilidades y méritos académicos?



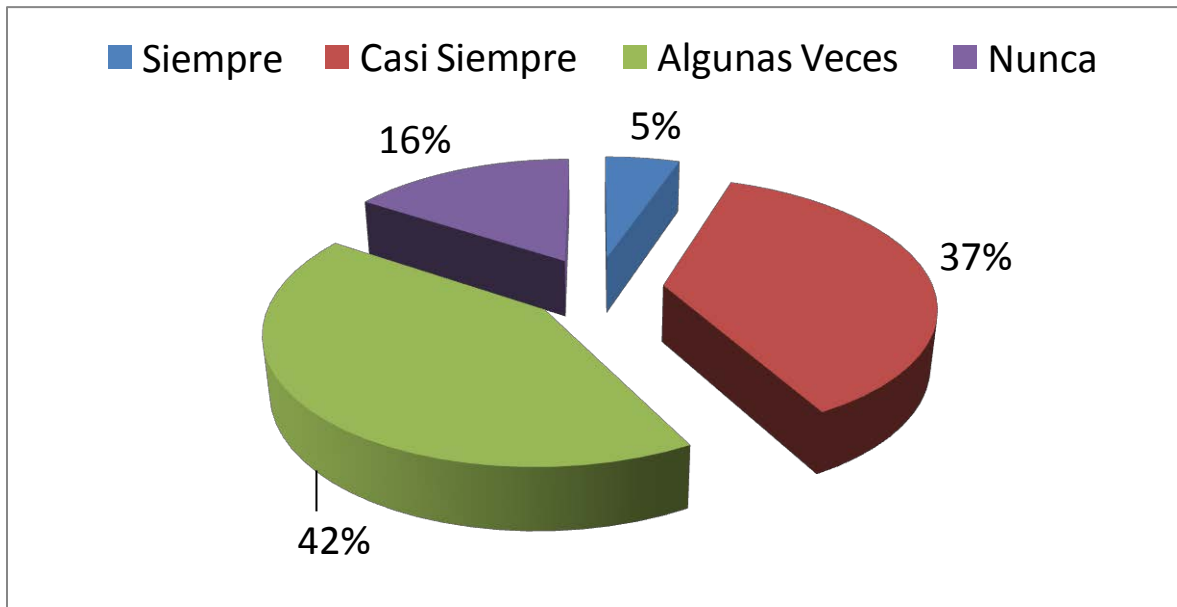
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria. A través del cual confirmen si las políticas de ascenso, reconocen el desarrollo de funciones o responsabilidades y méritos académicos, en respuesta a ello, se obtuvo que 37% consideran que algunas veces, un 32% afirman que dichas políticas de ascenso no reconocen, 26% afirman que casi siempre y solo un 5% confirman que siempre. Resultados que llevan al necesario análisis de las políticas de ascenso aplicadas al capital humano dentro de la institución.

Análisis De Resultados

Parte III: Con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria

Grafico 14 ¿Percibe un clima organizacional adecuado con el objetivo de la institución?



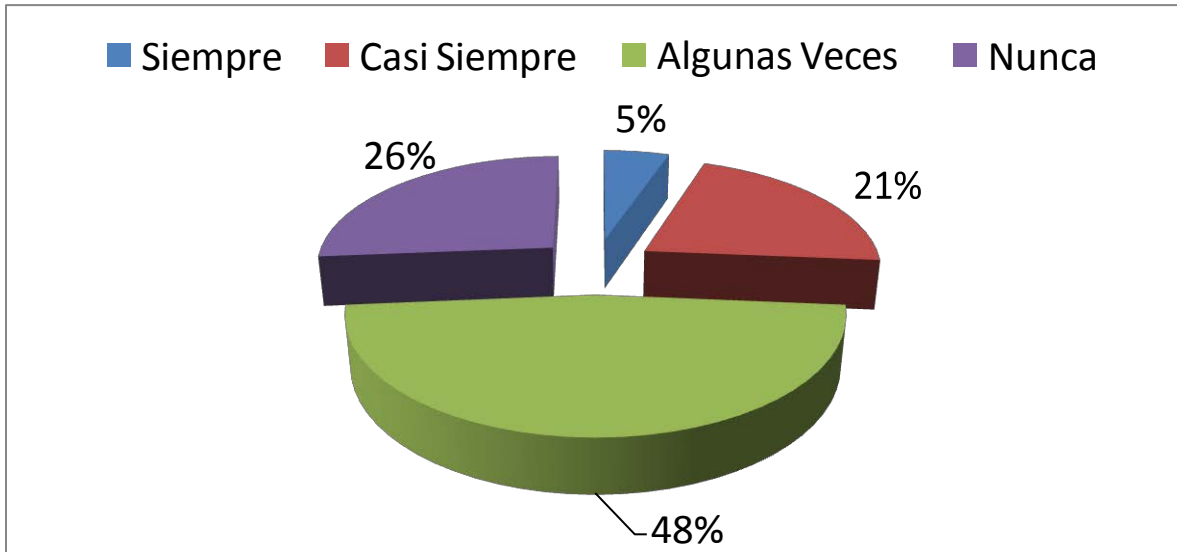
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria. A través del cual confirmen si percibe un clima organizacional adecuado con el objetivo de la institución, en respuesta a ello, se obtuvo que 42% consideran que algunas veces, un 37% afirman que casi siempre, 16% afirman que nunca se percibe un clima organizacional adecuado a la institución y solo un 5% confirman que siempre. Resultados que están muy ligados a resultados anteriores que tienen que ver con el liderazgo en la gerencia, la capacitación del personal, las políticas de ascenso aplicadas al capital humano, influye en la identificación y compromiso con la visión y misión de la Universidad de Carabobo. Y por ende el desarrollo de un clima organizacional acorde a la institución.

Análisis De Resultados

Parte III: Con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria

Grafico 15 ¿Observa niveles de satisfacción en el desarrollo de las acciones gerenciales en la institución?



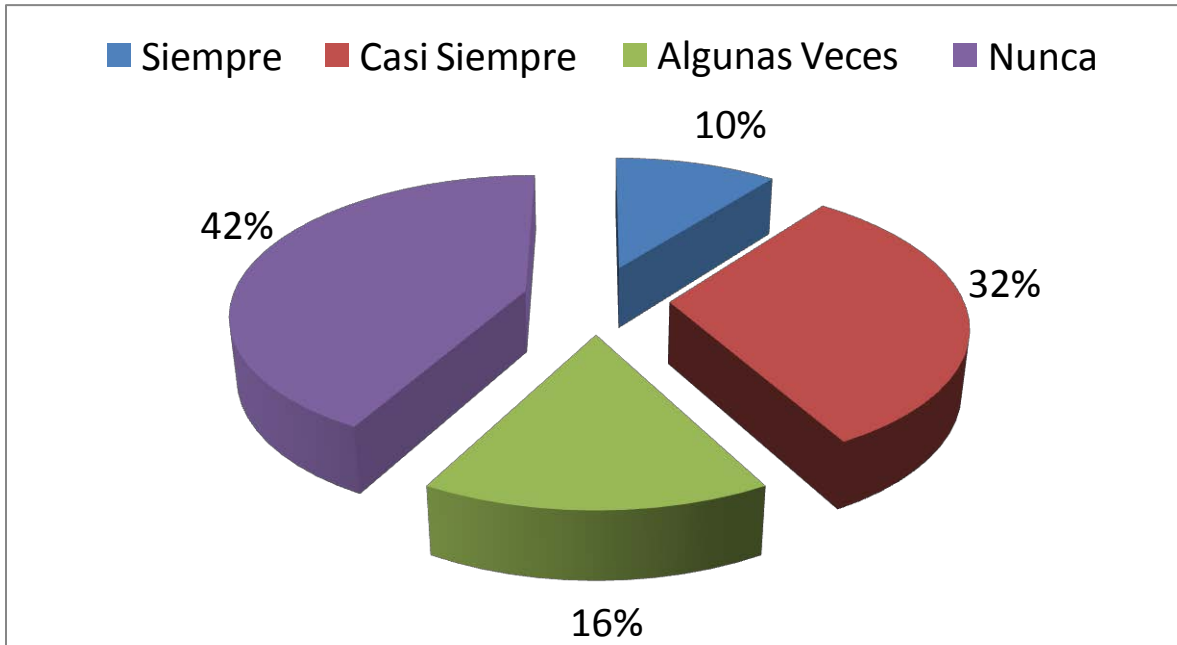
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria. A través del cual confirmen si observa niveles de satisfacción en el desarrollo de las acciones gerenciales en la institución, en respuesta a ello, se obtuvo que 48% consideran que algunas veces, un 26% afirman que nunca se observa niveles de satisfacción en el desarrollo de las acciones gerenciales en la institución, 21% afirman que casi siempre y solo un 5% confirman que siempre. Resultados que están muy ligados a resultados anteriores que tienen que ver con el liderazgo en la gerencia, la capacitación a nivel gerencial, influye en la identificación y compromiso con la visión y misión de la Universidad de Carabobo. Y por ende el desarrollo de las acciones gerenciales acorde a la institución

Análisis De Resultados

Parte III: Con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria

Grafico 16 ¿La gerencia otorga reconocimientos laborales de acuerdo a la participación y desarrollo de actividades, responsabilidades y/o funciones?



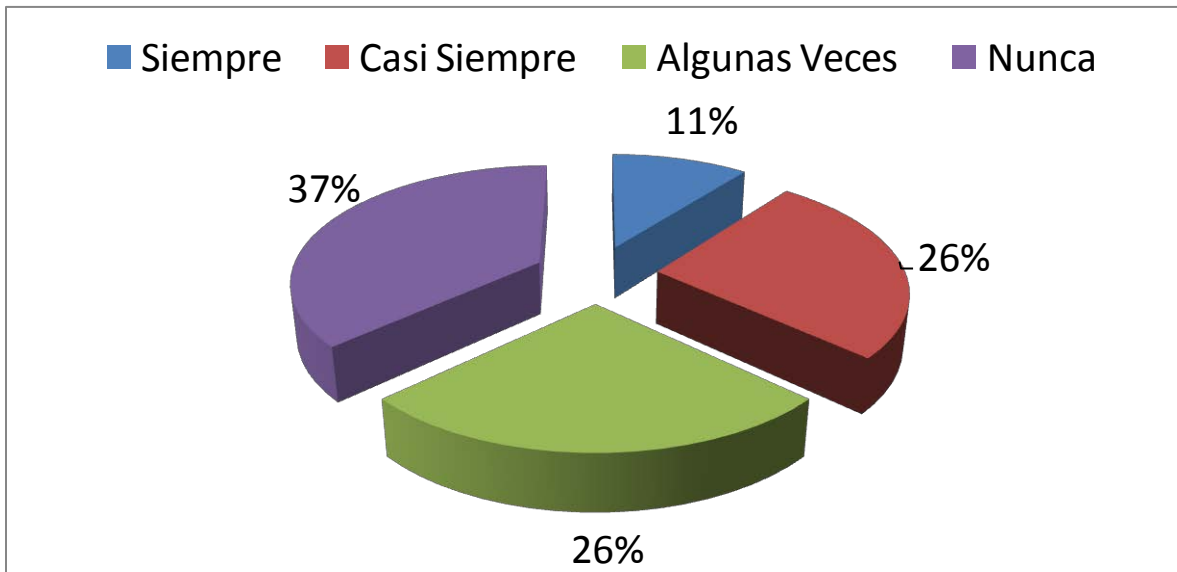
Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria. A través del cual confirmen si la gerencia otorga reconocimientos laborales de acuerdo a la participación y desarrollo de actividades, responsabilidades y/o funciones, en respuesta a ello, se obtuvo que 42% consideran que nunca existen reconocimientos, un 32% afirman que casi siempre, 16% afirman que algunas veces y un 10% confirman que siempre. Resultados que llevan al necesario análisis al liderazgo a nivel gerencial en las Dependencias y las políticas de ascenso aplicadas al capital humano dentro de la institución.

Análisis De Resultados

Parte III: Con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria

Grafico 17 ¿Existe planeación de las acciones en el alcance de los objetivos?



Fuente: Elaboración Propia María Montiel (2016)

Al personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo se le pidió su opinión con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria. A través del cual confirmen si existe planeación de las acciones en el alcance de los objetivos, en respuesta a ello, se obtuvo que un 37% consideran que nunca existen una planeación, un 26% afirman que casi siempre, 26% afirman que algunas veces y un 11% confirman que siempre. Resultados que llevan al necesario análisis al liderazgo a nivel gerencial en las Dependencias, porque si bien es cierto todas manejan una planeación macro como muy bien se menciona el Plan Operativo Anual (POA), en cada dependencia debe existir una planeación de acción para el alcance de los objetivos y/o en pro del POA, para ello debe estar presente el liderazgo transformacional como una competencia gerencial.

En esta investigación, el propósito que se persigue es el diseño de lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del liderazgo transformacional como instrumento de cambio gerencial para el desarrollo del capital humano en las Instituciones Públicas de Educación Universitaria Autónomas con énfasis al desarrollo de cinco objetivos específicos, los cuales han sido expuestos de la siguiente forma:

- Diagnosticar la situación actual del liderazgo prevaleciente en la gerencia de las instituciones públicas de educación universitaria.
- Estudiar las teorías referidas al liderazgo como agente de cambio transformacional en las organizaciones.
- Determinar las condiciones que propician el cambio gerencial en el desarrollo del capital humano.
- Analizar las políticas existentes en el desarrollo de la gestión del capital humano imperante en las instituciones públicas y conocer la incidencia que tiene la valoración del líder transformacional.
- Plantear el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el desarrollo del capital humano en las instituciones públicas de educación universitaria autónomas

Estos objetivos, pretendieron que por medio del estudio se observe el liderazgo transformacional como una competencia gerencial necesaria para desarrollar el capital humano en la Universidad de Carabobo. Finalmente a través de las respuestas obtenidas por el personal administrativo activo de la Universidad de Carabobo, se pudo indagar o constatar de acuerdo a estos tres (03) aspectos lo siguiente:

1. Con respecto al Liderazgo en las instituciones públicas de educación universitaria

La situación de las instituciones universitarias, refleja que algunas veces el personal es tomado en cuenta o es nula su participación en la toma de decisiones, en consecuencia es evidente que persiste el liderazgo tradicional autoritario y de obediencia. Aun cuando existe una distribución de responsabilidades en las actividades de la gerencia institucional, debe ser analizada y mejorada para un mejor desenvolvimiento porque la gerencia debe tener en claro las responsabilidades y su distribución, y para ello debe estar presente la competencia del liderazgo transformacional, que pueda influir en el cumplimiento y desarrollo de responsabilidades. Esto conlleva a que no estén presentes las acciones de liderazgo en el desarrollo de la gerencia, Esto evidencia que el personal no percibe el liderazgo en la gerencia, y es necesario considerar la importancia de la presencia del liderazgo transformacional en la gestión.

Se pudo entender que el personal necesita la presencia del liderazgo transformacional en la gestión para hacer que el capital humano que aún están en los 21% que nunca o casi siempre trabajen en equipo en pro de los objetivos planteados y por ende conocidos por el personal administrativo, y se pueda obtener que más del 70% del personal trabaja en equipo. El nivel gerencial es vital que se pueda desarrollar de manera eficaz y eficiente porque ello permite que sus seguidores el personal administrativo de apoyo pueda observar y copiar el liderazgo y a su vez el desempeño laboral, pero si el eje central o gerencial está débil, solo hace que la dependencia presente grandes debilidades. Una de ellas es que la comunicación es débil en las unidades o dependencia debilitando la competitividad en el proceso de gestión.

2. Con respecto al desarrollo del capital humano que labora en la institución

Para el desarrollo del capital humano que labora en la institución, los Incentivos laborales, un elemento importante que debe estar presente en un buen liderazgo y se identifique como transformacional que aplique las estrategias gerenciales, para así contar con un personal competitivo y comprometido con los objetivos de la organización. Debe realizar un esfuerzo mancomunado para que el capital humano que allí labora esté motivado para las diferentes funciones a desarrollar, es un llamado para la institución, que tiene una misión y visión a lograr y debe recordar y concientizar la importancia del capital humano para el logro de las mismas y el nivel de capacitación y actualización de los mismos.

El ejercicio gerencial, donde ganan por medio de baremos o concursos para los cargos altos y poseen un extenso curriculum, experiencia en el área investigativa y/o especialidad, pero al momento de liderar, gerenciar y/o, administrar, el manejo de personal simplemente se observan las debilidades y los niveles de motivación en el desarrollo de las actividades institucionales son alarmantes, porque la ausencia de ello, se reflejan en el producto final de cada dependencia en cuanto a la calidad en el servicio a prestar, alto índice de retrasos y retrabajo, ausencias justificadas, largos procesos burocráticos, mala atención al cliente, cada una de esas debilidades que solo son productos de una causa y es el estado del capital humano dentro de la institución.

3. Con respecto a la gerencia en las organizaciones públicas de educación universitaria

Es necesario el análisis de las políticas de ascenso que aplican para reconocer el desarrollo de funciones o responsabilidades y méritos académicos aplicados al capital humano dentro de la institución. Porque ello influye en el clima

organizacional que debe ser el más adecuado e idóneo con el objetivo de la institución, y todo ello está muy relacionado el tipo de liderazgo prevaleciente en la gerencia, la capacitación del personal influye en la identificación y compromiso con la visión y misión de la Universidad de Carabobo. Y por ende el desarrollo de un clima organizacional acorde a la institución.

Los niveles de satisfacción en el desarrollo de las acciones gerenciales en la institución, influye directamente el liderazgo transformacional en la gerencia, importante la capacitación a nivel gerencial, para que exista el sentido de pertenencia y compromiso con la visión y misión de la Universidad de Carabobo. Y por ende el desarrollo de las acciones gerenciales acorde a la institución

El liderazgo transformacional es necesario que esté presente como una competencia a nivel gerencial en las Dependencias que conforman la Universidad de Carabobo, porque permite que se pueda ver reconocimientos laborales de acuerdo a la participación y desarrollo de actividades, responsabilidades y/o funciones del capital humano.

Y exista una planeación de las acciones en el alcance de los objetivos, porque si bien es cierto todas manejan una planeación macro como muy bien se menciona el Plan Operativo Anual (POA), en cada dependencia debe existir una planeación de acción para el alcance de los objetivos y/o en pro del POA.

Conclusiones y recomendaciones

Las organizaciones Venezolanas tanto públicas como privadas, aun predomina las estructuras piramidales, y el tipo de interacción entre los trabajadores de una organización es completamente como jefe y subordinado. Aun cuando hay cambio de paradigmas gerenciales y propuesta de estructuras horizontales o planas, muchas estrategias para una mejor relación laboral que influye directamente en la eficacia y eficiencia de la organización.

Hoy en día, tomando en consideración todo lo planteado en el primer y segundo capítulo de esta investigación en cuando a la sociedad informacional y la globalización; es fundamental que la estructura organizacional que conforman la Universidad de Carabobo, den el verdadero valor al capital humano, como elemento vital dentro del sistema organizativo.

Existe una Planificación en el sector Público Venezolano, y todo es debido a que observando la estructura organizacional es muy amplia y piramidal donde predomina el paradigma tradicional, por ello es fundamental dar el verdadero papel protagónico al personal, al capital humano, porque por medio de un buen liderazgo transformacional, con capacitación y actualización de conocimientos, como el desarrollo de factores de motivación se abre una brecha para el cambio de paradigmas y aun actualización general en la estructura organizacional.

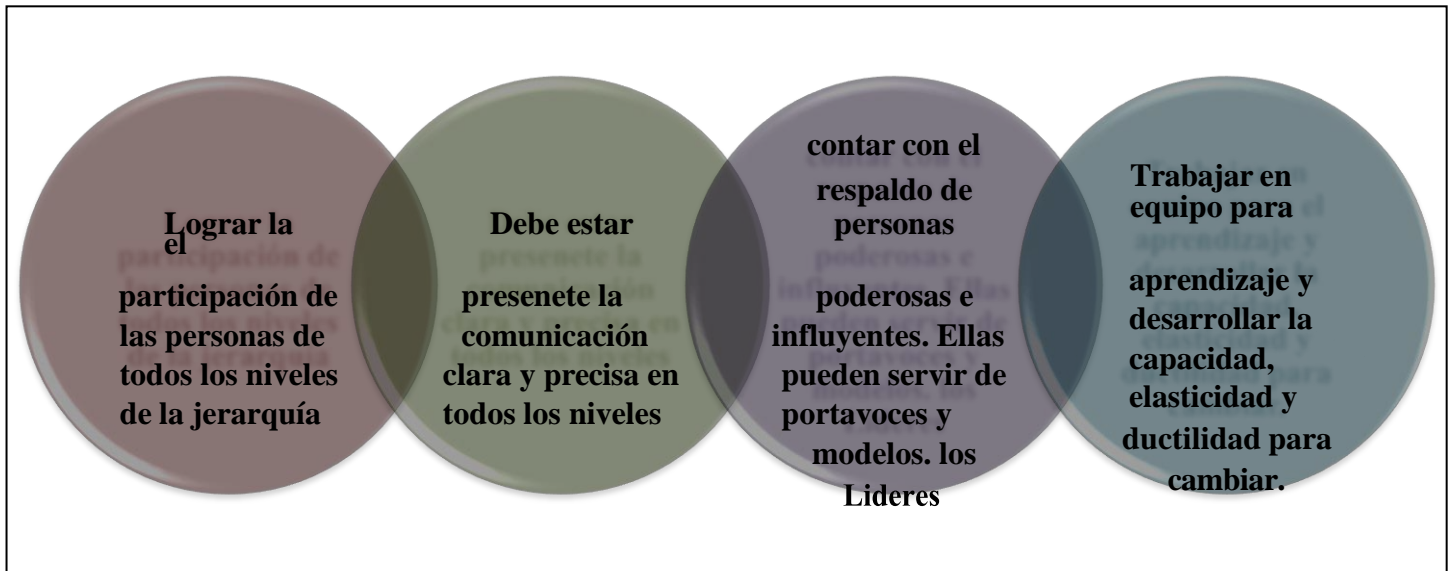
El Liderazgo transformacional en las Organizaciones y en este caso la Universidad de Carabobo, es la alternativa estratégica para un cambio radical y un mejoramiento continuo en la calidad de servicio y en logro de metas ya sean directamente las enfocadas hacia el sector público o gubernamental (todo debido a que se depende de un presupuesto asignado por el mismo) como los objetivo o metas internas que es el deber ser o hacen que exista la Universidad de Carabobo.

Liderazgo transformacional es una nueva definición de líder, que para las instituciones públicas, sería de gran ayuda el implementarlas donde realmente el líder se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Es carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Referido de Unirevista Vol.1, n° 3, Dra. María Salazar.

Según Koontz y Wehrich (2003:46) los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

El Cambio organizacional necesario en la Universidad de Carabobo, necesita que la gerencia tenga como competencia, el liderazgo transformacional; para que ellos gestionen el cambio, que según Ivancevich, (2006:589) menciona una serie de estrategias para dicho cambio. Tomando en consideración los factores de la resistencia individual y organizacional que son: temor, ansiedad, comportamiento de equipo, política e incertidumbre, sin embargo se hace necesario aplicar las siguientes estrategias:

Figura Nro.05 Estrategias para el Cambio Organizacional



Fuente: Ivancevich (2006) **Comportamiento Organizacional**. Elaboración Propia María Montiel.

Se hace necesario que los individuos y las organizaciones conozcan las razones de la necesidad de cambio. Observando los factores de resistencia al cambio, como las estrategias, no hay duda del papel fundamental que juega el capital humano, la influencia del líder transformacional para el buen desarrollo del cambio organizacional.

Luego de plantear las estrategias del cambio, que su fin es el mejoramiento y desarrollo de la organización; Chiavenato (2009) dice que los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Pág. 366

Figura Nro.06 Proceso para el Desarrollo Organizacional



Fuente: Chiavenato (2009)

Menciona tres elementos que son completamente necesarios para el desarrollo organizacional; y la Universidad de Carabobo posee un elemento clave y es el alto porcentaje de población activa o población altamente joven, lo que facilita el desarrollo del capital humano, la actualización y/o capacitación. Permitiendo que pueda redimensionarse al desarrollo del mismo, debido que ante una sociedad con cambios constante en la parte tecnológica y de sistemas, la verdadera preparación permite la adaptación y capacitación de manera rápida.

Edwards Deming, mencionó que el 85% de las fallas en una organización, reposa la responsabilidad en la Gerencia, observándose este porcentaje, se hace inminente concientizarse la importancia del gerente con la competencia del liderazgo transformacional para el desarrollo del capital humano que está bajo su dirección. Así que solo queda comenzar, adelante Capital humano!

“las transformaciones que están planteadas en Venezuela son de tal naturaleza y magnitud que no es posible acometerlas exitosamente si no contamos con un liderazgo de gran calidad”

Gerver Torres

LISTA DE REFERENCIAS

Alvarado, J. (1990). **El gerente en las organizaciones del futuro**. Caracas: Ediciones UPEL.

Alles, Martha (2005) **Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias**
Edición: Granica

Arbonés, A. (2006). **Conocimiento para Innovar**. Mik. México

Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación**: Inducción al metodología científica.

Balestrini, M. (1998) **Como se Elabora un Proyecto de Investigación**.
Caracas:Editorial Consultores y Asociados

Blejmar, Bernardo (S/F)**Gestión de cambio organizacional** 7mo Congreso
Internacional de Educación – Santillana. www.santillana.com

Bertamoni, Juan José. (2016) **El liderazgo: Nuevos Paradigmas**.
www.monografias.com

Campillo Cuatti, Héctor. (1998) **Diccionario Académico Enciclopédico**
100.000Ediciones Fernández, México.

Carrillo Penso, Rogelio (2016) **Seis estrategias de las estrellas corporativas**

Enlace: www.gotasdeconocimiento.com/ gelicarrillo@bigfoot.com

Castro, Elizabeth (2002) **Liderazgo y el éxito de la Gestión Administrativa** CICAG
Vol. 2, edición 1. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Edo Zulia-Venezuela

Cejas M, Magda, Grau A, Carlos, (2007) **La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales: Una visión teórico-epistemológica desde la**

formación por competencias. Universidad de Carabobo. Fondo Editorial Tropykos

Córdova Jaimes, Edgar (2006) **Administración pública en Venezuela: aproximaciones a los cambios y transformaciones** Revista de Ciencias Sociales Vol. 12 N° 3. Maracaibo

Crosby, Philip B. (1992). **Dinámica gerencial.** México: McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto (2011) **Administración de Recursos Humanos**(9na Edición) Editora: Mc Graw-Hill de México.

Chiavenato Idalberto (2009) **Gestión del talento humano** 3ra edición. Editorial: Mc Graw -Hill de México.

Chung, K. Y Megginson, L. (1981).**Organizational behavior.** New York: Harper and Row, publishers.

Del Canto, Ero, (2014) **Un estudio de la gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento.** Tesis inédita en la Universidad de Carabobo, Postgrado de Faces, Doctorado en ciencias Administrativas y gerenciales.

Deming, Edwards (1989) **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis** editorial Díaz de santos

Dichter, Ernest. (1990). **¿Es usted un buen gerente?** México: McGraw Hill.

Dirección de Mercadeo Corporativo y Relaciones Publicas ICE,**Desarrolle su liderazgo**www.grupoice.com Instituto Costarricense de Electricidad, Colección: Desarrollo personal y laboral Edición: N* 11, última actualización 20/10/15.

Fermín, I. Y Rubino, N. (1997). **Gerencia y Liderazgo**. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.

Fred R, David (1997). **La Gerencia Estratégica**. Serie empresarial, 7ma edición. México.

George Bohlander; Scot Snell; Arthur Sherman (1993), **Administración de Recursos Humanos**, Edición: 12ava. México.

Gerver Torres (2003) **Un sueño para Venezuela ¿Cómo hacerlo realidad?** Edición: Liderazgo y visión

Guevara Pérez, Edilberto; Divo de Romero, Jessy (2006) **La investigación en la Universidad de Carabobo en el contexto histórico del desarrollo de la Ciencia y Tecnología** Edición: Vicerrectorado Académico

Gutiérrez Neira, Juanita; Moreno Bernal, Yasbleidy; Meneses, Alba Lucia (2012) **El liderazgo un factor importante para el éxito organizacional**. Universidad de la Sabana.

Hampton, David R (1983). **Administración Contemporánea** .McGraw-Hill/Interamericana de México 2 ed.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2007) **La metodología de la Investigación** Editorial: Mc Graw Hill

Henry, Sisk L y Mario Sverdlik (1979). **Administración y Gerencia de Empresas**. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A.,

Hurtado de Barrera, Jacqueline, (2008) **El proyecto de investigación, Comprensión holística de la metodología y la investigación** Edición: Quiron

Ivancevich, John M; Konopaske, Robert; Matteson, Michael T. (2006) **Comportamiento Organizacional**. Edición Mc Graw Hill.

Ivancevich, John M; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven; Crosby , Philip (1997) **Gestion, Calidad y competitividad** Editorial: Mc Graw Hill

James L. Gibson (2011) **Las Organizaciones** 13 Edición Editorial: Macgraw-Hill

Koontz, H. y Weihrich, H. (2003) **“Administración”**.Mc Graw Hill. México .

Martínez Contreras, Ysrael (S/F) titulada: **“Él liderazgo transformacional en la gestión educativa publica en el distrito de Santiago de Surco”** Tesis inédita en Pontificia Universidad Católica del Perú, Postgrado, maestría en educación, mención gestión de la educación.

Mujica, Miguel (2007) **“Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela”** Edición: Dirección de medios y publicaciones UC.

Mujica, Miguel (coordinador) (2010) **“Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela”** Edición: Dirección de medios y publicaciones UC. 2da Edición ampliada

Mendoza Torres, Martha Ruth y Ortiz Riaga Carolina. **“Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas”** Revista facultad de ciencias económicas. Investigación y reflexión. Volumen X IV – N° 1, junio 2006. ISSN 0121-6805
<http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Eliderazgo.pdf>

Méndez de Garagozzo, Ana (2007) **“La complejidad de los saberes haceres docentes desde la rutina a la cotidianidad”** edición: UPEL-IPB

Mora Vanegas, Carlos, (2009) **“El verdadero rol de un buen líder gerencial”**www.articuloz.com

Parella Stracuzzi, Santa y Feliberto Martins Pestana (2003): **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. FEDEUPEL,

Parella S. y Martins F. (2004) **Metodología de la investigación cuantitativa** 2ª edición. Editorial Universidad pedagógica libertador FEDEUPEL. Caracas.

Parra Rivas, Rosibel (2011) **Liderazgo Transformacional del director y desempeño laboral de los docentes** revista científica digital del cenio de investigación y estudios gerenciales. Barquisimeto-Venezuela.

Ponce, A. (2007) **Liderazgo**. Documento recuperado en línea. www.monografias.com 11-06-07

Ralph M Stogdill, (1969). **El estudio del liderazgo: liderazgo, afiliación y organización**. Edición: Paidós

Rivas Márquez, Glenda J. (2015) **Responsabilidad social, gerencia y acción universitaria**. Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, FACES - UC

Robert N. Lussier, Chistopher F. Uchua (2002) **Liderazgo. Teoría – Aplicación – Desarrollo de habilidades** edición. Thomson-Lerning

Rodríguez Noriega, Yajaira; Pineda Miguel Ángel (2003) **“La experiencia de investigar”** 2da Edición, Editorial: Impre C.A

Rubino, Antonio Nicolás (2007) artículo titulado **Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior** investigación y postgrado UPEL/UCAB. Vol. 22 nro. 2, caracas Dic 2007. Versión Impresa ISSN 1316-0087

Richard L. Daft. (2006) **La experiencia del liderazgo** 3ra edición. Edición Thomson.

Sabino, Carlos (1.992) **Planeamiento de la Investigación**. Caracas: Ediciones de la Universidad Central de Venezuela

Salazar, Angélica (2006) **El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?** Tomado de UNIrevista Vol. 1, Nro. 3. Mes de Julio.

Stephen R. Covey (1995) **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva** ediciones. Paidos

Stephen R. Covey (1995) **El Liderazgo centrado en principios** ediciones. Paidos

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009) **Comportamiento Organizacional** Edición Pearson (13 edición)

Stoner James y Wankel Charles (1990). **Administración** editorial: Prentice Hall. México DF

Suarez Suarez, Andrés S. (2001) **“Nueva Economía y nueva sociedad, los grandes desafíos del siglo XXI”** Edición: Prentice Hall

Tamayo y Tamayo, Mario (2000). **El Proceso de Investigación Científica**. Tercera Edición. Limusa Noriega Editores. México, D. F.

Terry, G. Y Franklin, S. (1986). **“Principios de administración”**. México: Continental.

Villalón Camus, Ximena Georgette (2014) **“El Liderazgo Transformacional Como Agente Motivador En Un Establecimiento Municipal”** Universidad De Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Educación Magíster en Educación. Mención Currículo y Comunidad Educativa, Santiago De Chile

Vivar, O. (2007) **“Teorías de liderazgo”**. Documento recuperado en línea www.monografias.com 30-05-07

William B. Werther Jr., Keith Davis (2000), **“Administración de Personal y Recursos Humanos”**, Edición: 5ta, México.

William, Stanton y Etzel Michael y Walker Bruce (2004) **“Fundamentos de Marketing”** 13va edición, Editorial: Mc Graw Hill

Anexos...