

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad Que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados Maestría  
Gerencia Publica

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA  
OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL MINISTERIO DEL  
PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES**

**Autora:** Dayanas Herrera

C.I. V.- 13.442.888

**Tutor:** Dr. Ronald Casadiego

C.I.V- 13.971.368

San Carlos, septiembre de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad Que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados Maestría  
Gerencia Publica

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA  
OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL MINISTERIO DEL  
PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES**

*Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en  
Gerencia Pública*

**Autora:** Dayanas Herrera  
C.I. V.- 13.442.888  
**Tutor:** Dr. Ronald Casadiego  
C.I.V- 13.971.368

San Carlos, septiembre de 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad Que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados Maestría  
Gerencia Publica

Ciudadanos:

**Miembros de la Comisión Asesora de Estudios Avanzados  
UNELLEZ – VIPI.**

Su despacho.-

### APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dr. Ronal Casadiego**, cédula de identidad N° **V.-13.971.368**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado: **Liderazgo transformacional como estrategia para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes**, presentado por la ciudadana: Dayanas Milagros Herrera Guerra, cédula de identidad N° **V.-13.442.888**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, por medio de la presente certifico, que he leído el trabajo y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 17 días del mes de enero del año 2023.

Nombre y Apellido **Dr. Ronal Casadiego**

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read 'Ronal Casadiego'.

# ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE  
LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



**PRESAV**  
PROGRAMA DE  
ESTUDIOS AVANZADOS  
COJEDES-UNELLEZ

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

Nosotros, miembros del jurado de:

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

Titulado(a):

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

**Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad**

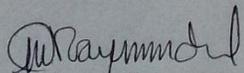
Dayanas Herrera, C.I. V-13.442.888

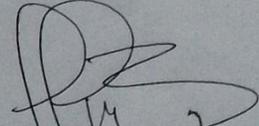
Como requisito parcial para optar al grado académico de: MAGÍSTER, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **22 de octubre de 2024**, a las 5:17 PM, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

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

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 5:38,

  
**1.- Jurado Coordinador (a)**  
Dr. Ronald Casadiego, C.I. V-  
13.971.368 (Coordinador -  
UNELLEZ)

  
**2.- Jurado Principal**  
Dra. Mariela Raymundo, C.I. V-  
18.029.251 (UNELLEZ)

  
**3.- Jurado Principal**  
Dr. Freddy Alvarez, C.I. V-  
11.961.360 (UNESR)

**4.- Jurado Suplente 1**  
MSc. Eliana Liberto, C.I. V-  
17.888.994 (UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente 2**  
Dr. Rafael Reyes, C.I. V-6.898.573  
(UNESR)



**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

 Presav.vipi

 Presav.vipi

 Presav.vipi

## **DEDICATORIA**

A **Jesucristo** mi Fundamento.

A todas las personas que han reformado su estructura de pensamiento para avanzar en medio de las circunstancias adversas, construyendo así nuevas oportunidades.

**Dayanas Herrera.**

## AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento es actitud que se debe manifestar mediante acciones, para que sea real. Al hacerlo, no solo honramos a Dios, sino también a quienes usa como vehículos para bendecirnos, por ello, quiero agradecer:

A la **UNELLEZ - VIPI**, mi casa de estudios en esta etapa académica, por su compromiso con la excelencia y la proyección visionaria con la cual brinda espacios para el desarrollo profesional en consonancia con las necesidades del entorno.

Al Doctor **Ronald Casadiego**, mi tutor, por guiarme en este espacio del saber, demostrando su gran conocimiento, además de su comprensión y empatía.

Al **MINEC-SAEC**, institución donde he laboro por 25 años, entorno que ha sido propicio para mi enriquecimiento personal y profesional, y donde se me ha brindado la oportunidad de realizar mi investigación de tesis.

A **Gusta**, mi amado esposo, por su amor y entrega incondicional, por esforzarse cada día para sostener nuestro huerto. Te agradezco todo este tiempo junto a mí.

A **Dari y Sarita** princesas bellas que el Señor me dio por herencia, son esa fuente de inspiración que me impulsa para trascender y ser un buen ejemplo, las sonrisas que llenan mi corazón. Las amo.

A **María**, Mamita amada, por ser ejemplo de mujer sabia, fuerte y valiente, siempre presente guiándome en valores y principios.

A **José**, mi Papá, mi fuente de impulso, por enseñarme que cuando te determinas se puede cambiar la historia.

A **Lore, Dayi y José**, mis hermanos y mejores amigos, mi apoyo en todo tiempo, tanto que Lore en este viaje con rumbo a la Banda Naranja decidió acompañarme, y cuando una se ha caído la otra está allí para levantarla.

A **Maritza** (Dra.), mujer valiente que se ha convertido en familia, mi ejemplo de fe y perseverancia.

A **Suarez** (abueguiber), hombre de valor, mi ejemplo de nobleza, de constancia, de entrega.

A **Carlitos**, mi hijo espiritual, joven determinado, quien me motiva a seguir, sin miedo al éxito.

A **Héctor Simón**, en quien se ha cumplido Proverbios 17:17, gracias amigo.

**Dayanas Herrera.**

## INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS .....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
EI PROBLEMA .....	3
1.1. Problema Investigación .....	3
1.2 Contextualización Epistemológica Y Bioética De La Investigación .....	4
1.3 Objetivos De La Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo General .....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificación Y Línea De Investigación .....	9
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Estado Del Arte.....	12
2.1.1 Liderazgo transformacional .....	12
2.1.2. Liderazgo transformacional .....	13
2.1.3. Características del líder transformacional.....	14
2.1.4. Componentes de Liderazgo Transformacional .....	15

2.1.5. Desarrollo Organizacional .....	15
2.1.6. Trabajo en equipo.....	16
2.1.7. Características para un buen trabajo en equipo.....	17
2.1.8. Ventajas del trabajo en equipo .....	17
2.2 Elementos Bioéticos De La Investigación .....	18
2.3 Antecedentes De La Investigación.....	18
2.3.1. Antecedentes internacionales .....	19
2.3.2. Antecedentes Nacionales .....	21
2.4. Bases Teóricas.....	22
2.4.1 Teorías del Liderazgo.....	22
2.4.2. Teoría Clásica de la Organización .....	24
2.4.3 Roles de Liderazgo.....	25
2.4.4. Visión del Liderazgo .....	26
2.5. Operacionalización de Variables.....	26
CAPITULO III.....	29
MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	29
3.1.1 Tipo de investigación .....	29
3.1.2 Enfoque de la investigación .....	30
3.1.3 Nivel de la investigación .....	30
3.1.4 Modalidad de la investigación .....	30
3.2 Diseño De La Investigación.....	31
3.3 Población Y Muestra.....	32
3.4 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	33

3.5 Técnicas De Análisis De Datos.....	34
3.6 Confiabilidad Y Validez De Los Instrumentos.....	34
3.6.1 Validez.....	34
3.6.2 Confiabilidad.....	35
CAPITULO IV.....	38
4.1. Análisis E Interpretación De Los Resultados .....	38
4.2. Presentación y Análisis de los Datos .....	39
4.3. Conclusión del diagnóstico de la necesidad de la propuesta.....	56
CAPÍTULO V.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1. Conclusiones .....	58
CAPITULO VI.....	60
6.1. Presentación .....	60
6.2. Importancia .....	61
6.3. Justificación.....	62
6.4. Objetivo General .....	63
6.4.1 Objetivos Específicos.....	63
6.5. Factibilidad de la Propuesta .....	64
6.5.1 Factibilidad Social.....	64
6.5.2 Factibilidad Operativa.....	65
6.5.3 Factibilidad Económica.....	65
6.6 Contexto Laboral.....	66
6.6.1 Aspectos Generales del MINEC .....	66
6.6.2. Misión, Visión y Objetivos .....	66

6.7. Estructura de la propuesta .....	67
6.7.1. Fase I. Diagnóstico.....	67
6.7.2. Fase II. Estratégica .....	68
6.7.3. Fase III. Desarrollo o ejecución del programa.....	68
6.7.4. Fase IV. Valoración .....	68
6.8. Plan propuesto.....	69
6.9. Validación de la Propuesta.....	71
REFERENCIAS CONSULTADAS .....	74
ANEXOS .....	81
ANEXO A. Instrumento.....	82
ANEXO B. Validación Del Instrumento .....	84
ANEXO C. Calculo del coeficiente Alfa de Cronbach.....	87
ANEXO D. Reporte fotográfico ejecución del plan propuesto.....	88

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

<b>Tabla N° 1.-</b> Operacionalización de Variables.....	28
<b>Tabla N° 2.-</b> Distribución de la Población y Muestra.....	32
<b>Tabla N° 3.-</b> Escala de Estimación de Confiabilidad.....	37
<b>Tabla N° 4.-</b> Ítems Componentes de Liderazgo Transformacional: Motivación Inspiracional – Estimulación Intelectual.....	39
<b>Tabla N° 5.-</b> Distribución de Frecuencia: Motivación Inspiracional – Estimulación Intelectual.....	39
<b>Tabla N° 6.-</b> Ítems Componentes del Liderazgo Transformacional: Consideración Individualizada – Influencia idealizada .....	42
<b>Tabla N° 7.-</b> Distribución de Frecuencia: Consideración Individualizada – Influencia idealizada.....	42
<b>Tabla N° 8.-</b> Ítems Características del trabajo en Equipo: Comunicación – Sinergia – Colaboración.....	44
<b>Tabla N° 9.-</b> Distribución de Frecuencia: Comunicación – Sinergia – Colaboración.....	44
<b>Tabla N° 10.-</b> Ítems Características del trabajo en equipo: Integración, Gestión de calidad, Alto desempeño .....	46
<b>Tabla N° 11.-</b> Distribución de Frecuencia: Integración, Gestión de calidad, Alto desempeño.....	46
<b>Tabla N° 12.-</b> Ítems Características del trabajo en equipo: Acción Estratégica – Cohesión - Desempeño Organizacional .....	50
<b>Tabla N° 13.-</b> Distribución de Frecuencia: Acción Estratégica – Cohesión - Desempeño Organizacional.....	50
<b>Tabla N° 14.-</b> Ítems Características del trabajo en equipo Metas – Motivación.....	53
<b>Tabla N° 15.-</b> Distribución de Frecuencia Metas, Motivación.....	53
<b>Tabla N° 16.-</b> Presupuesto necesario para la Implementación de la Propuesta.....	65

<b>Tabla N° 17.-</b> Diseño de la Propuesta .....	69
<b>Tabla N° 18.-</b> Instrumento de Validación de la Propuesta .....	71
<b>Tabla N° 19.-</b> Resultados del Instrumento de Validación.....	71

## **GRAFICOS**

<b>Gráfico N° 1.-</b> Componentes del Liderazgo organizacional: Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual.....	40
<b>Gráfico N° 2.-</b> Componentes del Liderazgo Transformacional: Consideración Individualizada – Influencia idealizada.....	42
<b>Gráfico N° 3.-</b> Características del Trabajo en Equipo: Comunicación – Sinergia – Colaboración.....	44
<b>Gráfico N° 4.-</b> Características del Trabajo en Equipo: Integración, Gestión de calidad, Alto desempeño.....	47
<b>Gráfico N° 5.-</b> Características del Trabajo en Equipo: Acción Estratégica – Cohesión - Desempeño Organizacional.....	50
<b>Gráfico N° 6.-</b> Características del Trabajo en Equipo: Metas – Motivación.....	54
<b>Gráfico N° 7.-</b> Resultados del Instrumento de Validación.....	72



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA GERENCIA PUBLICA

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA  
PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO  
COJEDES**

**AUTOR: Dayanas Milagros Herrera Guerra**

**TUTOR: Dr. Ronald Casadiego**

**AÑO: 2023**

**RESUMEN**

La presente investigación, tiene como finalidad proponer estrategias de liderazgo transformacional; para optimizar el trabajo en equipo en el Ministerio del Poder popular para el Ecosocialismo Cojedes. La metodológica, se fundamenta bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcado en una investigación de campo, con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva, diseñada según un proceso sistemático y racional que permitió recolectar los datos en forma directa del área de estudio, donde se detectó la necesidad de diseñar estrategias de liderazgo transformacional. Desarrollada en tres fases: La población fue de setenta y ocho (78) sujetos, pertenecientes al Ministerio objeto de estudio, de los cuales se tomó una muestra quedando constituida por (15) quince sujetos. Para darle cumplimiento a los objetivos planteados; la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario conformado por dieciocho (18) ítems de respuestas cerradas adaptado a la escala de Lickert tipo Policotómico. La validación del instrumento se realizó por juicio de tres (03) expertos; uno en metodología y dos en gerencia. Así mismo, para calcular el coeficiente de confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach obteniendo como resultado 0,90, lo cual lo hace aceptable. Los resultados expresados en términos porcentuales fueron representados en tablas y gráficos procediendo al análisis e interpretación. En el diagnóstico y de acuerdo con el análisis de los resultados de la investigación, se detectaron algunas debilidades en cuanto a la aplicación de estrategias de liderazgo y equipos de trabajo, propiciando un bajo nivel de compromiso en los integrantes del equipo. El estudio, permitió poner en marcha un plan estratégico; basado en liderazgo Transformacional para optimizar el trabajo en equipo de Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes

**Descriptor: Liderazgo transformacional, Trabajo en Equipo**



NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY  
OF THE WESTERN PLAINS  
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICE RECTORSHIP OF INFRASTRUCTURE AND  
INDUSTRIAL PROCESSES  
ADVANCED STUDIES PROGRAM MASTER'S  
DEGREE IN PUBLIC MANAGEMENT

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A STRATEGY TO  
OPTIMIZE TEAMWORK WITHIN THE MINISTRY OF PEOPLE'S POWER  
FOR ECOSOCIALISM COJEDES**

**AUTHOR: Dayanas Milagros Herrera Guerra**  
**TUTOR: Dr. Ronald Casadiego**  
**YEAR: 2023**

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to propose transformational leadership strategies to optimize teamwork within the Ministry of People's Power for Ecosocialism Cojedes. The methodology is based on a feasible project modality, framed within a field research, with a quantitative approach and descriptive type, designed according to a systematic and rational process that allowed data to be collected directly from the study area, where the need to design transformational leadership strategies was detected. Developed in three phases: The population was seventy-eight (78) subjects, belonging to the Ministry under study, of which a sample was taken, consisting of (15) fifteen subjects. To achieve the proposed objectives, the data collection technique was the survey and the instrument a questionnaire made up of eighteen (18) items with closed answers adapted to the Likert Polycotomic scale. The instrument was validated by the judgment of three (03) experts, one in methodology and two in management. Likewise, to calculate the reliability coefficient, Cronbach's Alpha was applied, obtaining a result of 0.90, which makes it acceptable. The results expressed in percentage terms were represented in tables and graphs proceeding to the analysis and interpretation. In the diagnosis and according to the analysis of the research results, some weaknesses were detected in the application of leadership and teamwork strategies, leading to a low level of commitment among team members. The study allowed the implementation of a strategic plan based on Transformational leadership to optimize the teamwork of the Ministry of People's Power for Ecosocialism Cojedes.

**Keywords:** Transformational Leadership, Teamwork

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben transformarse rápidamente para adaptarse a los constantes y vertiginosos cambios que caracterizan a la sociedad en la actualidad; por ende, aquellas que se anticipan a nuevas necesidades y requerimientos, tienen más seguridad de alcanzar el éxito o los objetivos trazados en su planeación estratégica. En tanto, las organizaciones continúen afrontando desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias osadas, que transformen o alineen las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que van emergiendo.

En este contexto, se considera que el principal recurso activo en las organizaciones modernas es el humano; son las personas las que establecen y cumplen cada uno de los procesos, que permiten alcanzar los objetivos planteados y su relación con el entorno. De hecho, de sus conocimientos, intereses, motivaciones y habilidades, derivan en gran medida, el éxito o fracaso de la misma. En consecuencia, además de trabajadores dedicados y talentosos, es oportuno contar con un líderes que dirijan y coordinen el trabajo de cada miembro del equipo, para lograr las metas propuestas (EAE Business School, 2023).

Visto de esta forma, las instituciones necesitan de un liderazgo que sea capaz de producir la integración del grupo laboral a la organización, buscando la simetría entre los intereses, necesidades de la organización y la de los trabajadores; mediante la intervención colectiva con una comunicación abierta y asertiva. Además de análisis participativo; orientado a la solución de los problemas, con el cual se permita aprender de la experiencia de otro. Atendiendo estas consideraciones, Goñi (2011:25), expresa que se:

*Establece que los gerentes transformadores elevan los deseos de logros del grupo, despertando un alto grado conocimiento de temas clave que faciliten la gerencia, el crecimiento, los intereses para cubrir las necesidades del colectivo, favoreciendo así la colaboración mediante la escucha activa de los equipos de trabajo que deben ocuparse continuamente por el éxito empresarial.*

Las afirmaciones anteriores, llevaron al desarrollo de esta investigación, permitiendo proponer estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo, en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes. Cabe considerar que, esta investigación estará estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se despliega el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y los motivos que soporten la investigación a través de una justificación efectiva. Del mismo modo, en el Capítulo II contenido del Marco Teórico en donde se encuentran los Antecedentes de la Investigación, en el que se citan algunas premisas que sirvieron de referentes para destacar la importancia y la vigencia del estudio, además proporcionan un basamento teórico que permite dar a conocer aspectos importantes del objeto inmerso en la disertación. Igualmente, las teorías que apoyan el trabajo en equipo y liderazgo transformacional; las cuales son necesarias para sustentar el presente estudio y sus premisas.

Por su parte el Capítulo III, concierne al marco metodológico, de la presente investigación donde se presentan las herramientas, técnicas y procedimientos esgrimidos para el logro de los objetivos planteados, indicando los siguientes elementos: la naturaleza, el tipo, y diseño de la investigación, la población y la muestra analizada, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, y además la interpretación de los mismos.

En el Capítulo IV, se encuentra expresado en gráficos y tablas que reflejan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento antes mencionado, de igual manera se encuentra desarrollado el análisis e interpretación correspondientes a dichos resultados. Por último se formulan las conclusiones del diagnóstico, concretándose con las recomendaciones de la propuesta.

En el Capítulo V, hace referencia a la estrategia gerencial desarrollada, seguidamente las referencias de la investigación y anexos respectivos.

Por último, el Capítulo VI que presenta las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EI PROBLEMA**

#### **1.1. Problema Investigación**

En un entorno global, volátil, incierto y complejo; como el actual, luego de una pandemia que obligó a repensar muchos procesos dentro de las organizaciones, incluso que continúa generando cambio, es necesario que los líderes aprendan a discernir y construir herramientas cognitivas conductuales, además de estrategias para ofrecer esos neo- cambios a sus colaboradores; con el fin, de fortalecer el sentido de pertenencia del equipo. Con esto, se pretende la búsqueda del bien común y la sostenibilidad; dentro de la organización que lideran. En este sentido, para mejorar el atractivo de las organizaciones de acuerdo a la nueva realidad y en consonancia con las aspiraciones de las personas, es preciso, basarse en los principios del trabajo decente, con inclusión de salud y seguridad, igualdad, protección social y diálogo social (Organización Internacional del Trabajo, 2022). Del mismo modo, existe la:

*Necesidad de hacer una dirección de esfuerzos con miras a la sensibilización y a formar los empleados, para que con sus actitudes y comportamientos se integren en el objetivo común de la organización: el mejoramiento continuo y la calidad, la supervivencia y el desarrollo conjunto del individuo y la empresa (Montoya y Boyero, 2016:6).*

En este aspecto, se aprecia que el recurso humano se erige como un elemento imprescindible que da validez a las instituciones empresariales, las cuales se comportan dinámicamente, en similitud a un ser vivo; configurando así, los demás recursos dentro del asunto investigado. Por consiguiente, es oportuno adaptar técnicas para lograr un desempeño eficiente del personal en cuestión que permita aprovechar positivamente el potencial de los mismos para como consecuencia lograr satisfacción y fidelidad. Deviniendo de las ideas expuestas, se comprende que le corresponde al líder inspirar para movilizar efectivamente al equipo de trabajo, a pesar de que el entorno se transforme en una situación no satisfactoria. En efecto, la particularidad del liderazgo es conseguir objetivos dignos a través de esfuerzos concertados dentro de la otredad y

es allí donde las capacidades del trabajo en equipo son cruciales para lograr resultados efectivos.

Evidentemente, los desafíos que enfrentan las organizaciones públicas exigen la búsqueda constante para la mejora del sistema orientado a fortalecer el servicio a los ciudadanos; y es a partir de ahí, que el liderazgo se funda como uno de los factores determinantes para el éxito. Sobre la base de las ideas presentadas, el liderazgo transformacional,

*Surge como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales en un ambiente dinámico y cambiante. Además, se consideran los rasgos, el poder, la conducta y las variables situacionales. En este orden, le da importancia a las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a una visión trascendental estableciendo los procesos colectivos de motivación como es la identificación social. Desde este entorno, el liderazgo transformacional se presenta como un estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto ayudará al beneficio de la institución colectiva. (Nogera, et. al., 2009:181)*

Dentro de esta perspectiva, la influencia del liderazgo en una organización, es relevante para identificar brechas que permitan mejorar, fortalecer o modificar los estilos de liderazgo prevalecientes, siendo este un fundamento para el trabajo en equipo.

## **1.2 Contextualización Epistemológica Y Bioética De La Investigación**

Las organizaciones, se enfrenta al reto de evolucionar de acuerdo al escenario vigente que se caracteriza por ser etéreo. En este sentido, una estrategia empresarial clave, es potenciar el liderazgo y el trabajo en equipo; por ser pilares de cualquier organización empresarial moderna. En consecuencia, en el proceso de adaptación de las organizaciones empresariales existen demandas para la innovación de las políticas inherentes a dichos organismos, tales como, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal de equipos de trabajo aunado a un mayor liderazgo transformacional (Feinberg, et al., 2005 citado en Cruz, et al., 2013), debido particularmente a que este “estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su

trabajo de manera más positiva” (Garza & Slaughter, 2011 citado en Cruz, et al, 2013:15).

En este orden de ideas, los líderes transformacionales, estimulan cambios de visión en sus interacciones con los miembros del equipo, lo que hace que cada individuo busque el bien corporativo, creando así un efecto multiplicador, que promueve el desarrollo de cada individuo; así como el cambio del colectivo (Bass y Avolio, 2006). Igualmente, un líder transformacional es aquel “capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de una organización”. (McGregor, citado en Fernández, 2007:59).

En tal sentido, según Leithwood et al., (2009), el liderazgo transformacional es conducente a la participación de todos los grupos de individuos en la organización, centrándose en adjudicar significado a la tarea. De hecho, con este liderazgo transformacional se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas a actuar por encima de sus propias exigencias; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

En relación con el concepto mencionado, se puede enfatizar que el liderazgo se refiere a la capacidad personal de influir directamente en las opiniones, actitudes y comportamientos de otras personas, es decir, significa influenciar en las personas comunicándose con ellas para lograr las metas establecidas dentro de la organización, para así, enfrentar los desafíos a los que están expuestos los nuevos equipos, nuevas formas de organización del trabajo, la necesidad de redefinir todos los procesos de recursos humanos y el uso de una cultura organizacional enfocada en la calidad y la productividad. Dentro de esta perspectiva, en aserto de Córdova (2006:130) se expresa que en Venezuela, “las organizaciones públicas cuya naturaleza de acción se enfoca en la sociedad, han experimentado cambios significativos, referidos a variaciones en las estructuras funcionales, y como consecuencia de las realidades políticas que vive el país”.

Así, las instituciones requieren incorporar instrumentos de gestión pública para alcanzar con eficiencia, eficacia, efectividad y calidad los objetivos propuestos. Es decir, una nueva percepción, necesidad de transformación, de potenciar el progreso de los trabajadores, motivarlos, buscar soluciones innovadoras en la práctica de las tareas, para que la labor que en ella se ejecuta tenga trascendencia para sus usuarios, especialmente que esté en coherencia con las exigencias sociales; en este contexto, el liderazgo transformacional es una alternativa para lograr encaminar las estrategias dirigidas hacia el logro de metas y objetivos propuestos a largo plazo, más aún, cuando está centrado en equipos de trabajo e interrelacionado entre todos los miembros de la organización, donde se plantea la importancia significativa para alcanzar el éxito. Sin duda, para fortalecer el trabajo en equipo en las instituciones del Estado, es necesario enfocarse de manera prioritaria en la realidad del liderazgo; la cual requiere, nuevos cambios gerenciales, actualización de conocimientos y desempeño de sus líderes. La afirmación anterior, debe ir encaminada a la práctica, porque muchos factores inciden directa y negativamente en el funcionamiento de las instituciones públicas venezolanas, sin que existan estímulos suficientes para incentivarlas, tal como indica Mora, (2009:37):

*La ausencia de motivación y directrices utilizadas en base a decisiones políticas, descuido de la calidad de los productos y servicios inseguro ofrecidos, ausencia de planes de carrera para avanzar en los niveles ruidoso jerárquicos de la organización, liderazgo centralizado, fallas en la comunicación, y el no considerar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones gerenciales, es lo que ha creado resentimiento y poca motivación hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional.*

Por consiguiente, debe destacarse como prioridad los aportes de McShane (2005:48), cuando plantea que: “el trabajo en equipo es eficaz, porque tiende a ser mejor que los individuos aislados para tomar decisiones”. Desde este punto de vista, en el estado Cojedes, se cuenta con instituciones principalmente dependientes del sector público como el mayor empleador regional, las cuales presentan insatisfacción, desmotivación, parcelamiento y apatía en los colaboradores con el consiguiente ausentismo laboral. Al respecto, Andrade, citado en Salcedo (2008:4); lo refiere cuando expresa que:

*Existen instituciones, especialmente las del sector público que presenta resistencia al cambio y una noción muy individual de su actividad; alto nivel de insatisfacción de sus necesidades básicas, algunas veces desmotivación por deudas laborales, esquema de organización burocrática y una cultura organizacional moldeada al comportamiento político más no hacia el logro de los objetivos.*

Lo anterior, manifiesta la necesidad de adaptar un estilo de liderazgo transformacional que fortalezca y promueva el trabajo en equipo además contribuya al cumplimiento eficaz de la planificación. Entendiendo que el trabajo en equipo, significa sinergia en un grupo de personas que trabajen de forma coordinada para completar una tarea, respondiendo así al resultado final, y no a cada miembro de forma independiente. Cabe señalar, que cada miembro debe estar especializado en el área a la que debe responder, en este caso el equipo es el responsable de la tarea y solo cuando todos cumplan con sus roles, la tarea estará completa, de lo contrario se observara una institución fracasada carente de logros, sin un futuro exitoso.

En efecto, se puede prestar atención a una gran cantidad de instituciones del País que están fallando por el trabajo fragmentado que se hace en ellas; es decir, trabajan en grupo, pero no en equipo, esto les lleva al fracaso, o al menos no todas las actividades tienen resultados positivos. Asimismo, la falta de motivación, así como la debilidad de las relaciones interpersonales en la institución, conduce a la indiferencia en las labores cotidianas.

En este orden de ideas, la realidad que se evidencia en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes, se sucintan en deficiencias entre las que se pueden mencionar; bajo desempeño laboral, que se ven manifestados en actitudes negativas y poco productivas tales como: no tener iniciativa propia para realizar actividades pendientes. Además, no asumen metas compartidas, no existe confianza para trabajar en equipo y por su postura no hay claridad en sus expresiones e inquietudes para realizar sus actividades laborales. Con lo anterior, se puede dilucidar que la misma puede emerger por la ausencia de una gestión que conjugue objetivos y personas. De esta manera, la realidad que predomina se manifiesta en el trabajo individualizado y aislado donde se enfatiza la asignación de responsabilidades a pequeños grupos, que

genera desmotivación, insatisfacción y resistencia para agruparse en la ejecución de las tareas.

Tales dificultades, son producto de una falta de perspectiva sistémica de la realidad y por no valorar el aprendizaje significativo del trabajo en equipo; que puede incidir en la eficacia y eficiencia de la satisfacción de necesidades colectivas. Esta situación, hace ineludible y apremiante indagar acerca del liderazgo transformacional para fortalecer el trabajo en equipo; para lo que se ha de examinar a través de un instrumento de recolección de datos aspectos como: empatía, creatividad, integración, comunicación, motivación, desempeño organizacional, colaboración. Para ello, se obtendrán inductores de directrices hacia cambios inherentes, en la forma de proceder, del paradigma del agente observado y de los actores involucrados en el asunto actual. Sobre la base de estas argumentaciones se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la necesidad actual de crear estrategias de Liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, del estado Cojedes?

¿Cuál sería el grado de factibilidad de implementación de estrategias del liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, del estado Cojedes?

¿Cuál sería el diseño de estrategias gerenciales adecuado para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, del estado Cojedes?

Atendiendo a estas consideraciones y en correspondencia con la enunciación del problema se construyen los objetivos de la investigación

### **1.3 Objetivos De La Investigación**

#### *1.3.1 Objetivo General*

- Proponer estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, del estado Cojedes.

### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Diagnosticar la necesidad de crear estrategias de liderazgo transformacional, para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Cojedes.
- Determinar la factibilidad para diseñar estrategias de liderazgo transformacional dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Cojedes.
- Diseñar estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Cojedes.
- Aplicar un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Cojedes.
- Evaluar la aplicación del plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Cojedes.

### **1.4 Justificación Y Línea De Investigación**

El liderazgo y el trabajo en equipo, son parte esencial de las organizaciones, no solo para el logro de sus objetivos, sino también para la transformación del ámbito laboral y social; desde esta perspectiva se asume que el líder “es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008 citado en Giraldo 2014:6). Establecer estilos de liderazgo que contribuyan a lograr las metas fijadas de manera efectiva, en escenarios fluctuantes y complejos, ha llevado a las empresas a enfocarse en un liderazgo que conjugue objetivos y personas.

De allí que, emerge el liderazgo transformacional, como un factor estratégico que permite tener la flexibilidad suficiente para adecuarse a los desafíos que se van propagando en las organizaciones para así impulsar el compromiso y confianza en los trabajadores, en este sentido, con la presente investigación se busca ahondar en el liderazgo transformacional como una estrategia que permita fortalecer el trabajo en

equipo efectivo en los trabajadores dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, Cojedes.

Es de resaltar, la importancia que tiene la investigación en el ámbito institucional la cual dará oportunidad para reflexionar acerca de la realidad y el futuro no solo para presentar metas sino también lograrlas, dando además de extensión, sentido a la gestión, al permitir detectar dificultades, oportunidades y amenazas que están condicionando el desarrollo del compromiso y fidelización de los colaboradores, aunado a ello, aportará conocimientos al aplicar estrategias de liderazgo transformacional y trabajo en equipo, orientadas a ayudar con la internalización de la importancia del talento humano dentro de una organización.

Desde el punto de vista teórico, el trabajo será un aporte al conocimiento desde un horizonte distinto para el abordaje de problemas que se desarrollen con los procesos administrativos y gerenciales, permitiendo profundizar las estrategias de liderazgo transformacional y trabajo en equipo como herramientas para garantizar el compromiso de los colaboradores con los objetivos estratégicos, que contribuyan a la consecución de mejores resultados en los procesos para la calidad del servicio público, además, se conocerán distintos lineamientos que asumirá el gerente en el contexto actual.

En cuanto a la importancia social, la investigación favorecerá la gestión pública pues, permitirá reflexionar y gestionar sobre el talento humano del Ministerio el poder Popular para el Ecosocialismo estado Cojedes, ofreciendo estrategias dinámicas institucionales para conformar una organización innovadora enfocada en el buen desempeño de los colaboradores, que apunte a brindar servicios con eficiencia y eficacia mediante servidores que se sientan comprometidos con ello; logrando de esta forma una mayor satisfacción en cuanto a la atención que se brindan desde el Estado.

En el aspecto práctico, proporciona información sobre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo, siendo de referente a los directivos y colaboradores tanto para ejercitar como realizar estrategias necesarias para el desarrollo del talento humano que se derivarán de los resultados que se obtendrán en la presente investigación, pudiendo ser base para otros investigadores que deseen desarrollar con mayor profundidad el tema de estudio.

Desde lo metodológico, la investigación se proyecta como una herramienta útil para aportar a otros investigadores información y sugerencias a la problemática detectada en las conclusiones que se obtengan, una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos específicos para el liderazgo y trabajo en equipo y sean sometidos al proceso de validez y confiabilidad.

A nivel administrativo, se vislumbra como una guía para transformar entornos laborales en la gestión pública, mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo desde un liderazgo que promueva la integración, comunicación, motivación, sentido de pertenencia, valores, así como también los principios rectores de la conciencia colectiva, inteligencia emocional.

En este sentido, durante la realización de esta investigación se pueden aplicar los conocimientos construidos en el transcurso de la gestión de saberes para alcanzar el grado académico de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia Pública del Programa de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Además, esta investigación se encuentra dentro de la línea de investigación: Gerencia Pública

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Las bases teóricas en toda investigación acopian un sistema coordinado y coherente de teorías y propuestas que fundamentan al estudio. Para Arias (2004:5) “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque, dirigido a explicar el problema planteado”. Considerando estos planteamientos, se puede mencionar que existen diversos estudios y teorías precedentes que guardan relación con el tema seleccionado, por lo cual, contribuirán al desarrollo de la investigación. Avanzando en el tema, se presentan un resumen de estos.

#### **2.1 Estado Del Arte**

##### *2.1.1 Liderazgo transformacional*

De acuerdo a Bass y Avolio (1994:248), el liderazgo transformacional

*Motiva o transforma a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba que hicieran, utilizando uno o varios de los métodos siguientes:*

- *Estimular el interés de los seguidores para ver su trabajo desde nuevas perspectivas.*
- *Generar la conciencia de la misión o visión de la organización.*
- *Desarrollar seguidores con mayores niveles de capacidad y potencial.*
- *Motivar a los seguidores a trabajar para el beneficio del grupo, así como por los propios.*

En este orden de ideas, este tipo de liderazgo, se “produce cuando una o más personas se involucran con los demás de tal manera que los líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de motivación”. (Burns, 1978 citado por Coronado et al, 2014:954), en consecuencia, dirige a los colaboradores hacia un rendimiento que supera las expectativas y proporciona resultados notables. Refiere el citado autor, “que transformar a través del liderazgo se convierte en algo moral, pues eleva el nivel de la conducta humana y la aspiración ética de ambos, líderes y seguidores, y por lo tanto tiene un efecto transformador en ambos”.

Atendiendo a estas consideraciones, el liderazgo transformacional está relacionado con la jerarquía de Maslow (1943), en virtud de ser capaz de abarcar las necesidades de más alto nivel de los seguidores, como las relacionadas al interés por el logro, el

reconocimiento, la auto-realización y auto-actualización. (Bass, 1978 citado por Calderón, 2014:29). Es necesario mencionar, que este modelo de liderazgo dependen de componentes determinados como: carisma, liderazgo inspiracional, consideración individual y la estimulación intelectual. (Bass, 1985 citado por Calderón, 2014:29).

### 2.1.2. Liderazgo transformacional

De acuerdo a lo mencionado por Velásquez, 2006 citado en Parra, 2012:167 , se define el liderazgo transformacional como:

*Un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores .*

En mismo orden de ideas, se considera que el liderazgo transformacional:

*Está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones (Leithwood et al., 2009 citado en Parra, 2012:167)*

De acuerdo a, Ford (2014), citado en EAE Business School, (2015) el liderazgo transformacional, se centra en

*La generación de procesos de cambio dentro de la organización, que generalmente tienen que ver con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo y los niveles de motivación. De ahí que sean carismáticos, proactivos y con una alta capacidad de escucha. Su máxima es una sola: los cambios no se generan en las compañías; se generan en las personas que las integran.*

En este caso, la función del líder es hacer que sus subordinados vayan más allá de lo esperado, excedan lo requerido, sientan que las necesidades de la organización son propias, es decir, “los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización” (García et al, 2017:29).

Los líderes transformacionales son sinónimo de cambio porque se enfocan en implementar nuevos estilos de liderazgo centrados en las personas, desarrollo de personas, mejora continua, capacitación y planificación de carrera para los asociados. La función principal de un líder es identificar las necesidades personales y profesionales de los seguidores para motivarlos a lograr sus objetivos. Las personas que desarrollan este tipo de liderazgo tienen un alto nivel de autoridad y crean lealtad y pertenencia en sus seguidores porque comparten una visión empresarial común como persona, en este orden de ideas, según Fernández et al., (2017:59), “los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad”.

### *2.1.3. Características del líder transformacional*

Al referir las características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores, Bass y Avolio, 2006 citado en Parra, 2012:168, siendo estas las siguientes:

*a) Carismático: indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral.*

*b) Creativo: señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.*

*c) Interactivo: el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.*

*d) Visión: implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de*

*comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades*

#### *2.1.4. Componentes de Liderazgo Transformacional*

Están constituidos por elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. En este sentido, Bass y Avolio, 2006 citado en Parra, 2012:168, incluyen los siguientes:

*a. Consideración Individual. Los referidos autores, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.*

*b. Estimulación Intelectual. Indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas*

*c. Motivación/Inspiración. Plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.*

*d. Influencia Idealizada. Respecto a ello, los autores, sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.*

#### *2.1.5. Desarrollo Organizacional*

Surge como una estrategia singular para mejorar la organización, este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el desarrollo organizacional ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El propósito del desarrollo organizacional destacado por Guízar (2013:10) consiste en “construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando”,

es decir, el desarrollo organizacional representa una naturaleza multifacética del cambio planificado, que requiere una combinación de sabiduría práctica, esfuerzo dedicado, un enfoque estructurado, objetivos claros y comprensión de la organización. Este tema cobra especial relevancia en el contexto de esta investigación, pues propone un enfoque a gran escala para aprovechar al máximo el potencial humano. El entrenamiento, como elemento central de este enfoque, adquiere un papel fundamental en la construcción de equipos de trabajo sólidos y en el fomento de relaciones intergrupales positivas.

#### *2.1.6. Trabajo en equipo*

El trabajo en equipo puede definirse según Alvarado (2021:134) que: “Grupo cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo más específico utilizando sinergia positiva responsabilidad individual y mutua y complementando sus habilidades y talento”. En consecuencia, trabajar en equipo, representa una oportunidad de crecimiento personal y un indudable triunfo social que facilita la superación individual; ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia; sólo las personas con quienes comparte el equipo su vida diaria lo ven como verdaderamente es y permite moldear el carácter y personalidad.

Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperioso asumir el compromiso con la consecuencia de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito independiente de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Precisa confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

En el trabajo en equipo la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural; los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

### 2.1.7. Características para un buen trabajo en equipo

Según Alvarado (2021:135) son las siguientes:

- a) Objetivos claros: los miembros están comprometidos con las metas del equipo, las cuales tienen muy claras*
- b) Habilidades Relevantes: los miembros del equipo cuentan con habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados, al tiempo que unas con otras se acoplan para resaltar los talentos.*
- c) Confianza Mutua: todos los integrantes creen en las habilidades, el carácter y la integridad de los demás. Sin embargo, cabe destacar que es frágil por la naturaleza de las relaciones interpersonales, por lo que es preponderante que los gerentes sean cautos y observadores.*
- d) Unidad de Compromiso: disposición de los integrantes del equipo a dedicar cantidades extraordinarias de energía al cumplimiento de los objetivos del equipo. Exhiben una intensa lealtad y dedicación al mismo para que su grupo logre el éxito.*
- e) Buena Comunicación: los miembros se transmiten y comunican entre sí de diferentes formas, de tal manera que la comprensión de metas y acciones a realizar resultan claras; asimismo, permanecen abiertos a dar y recibir una retroalimentación constructiva.*
- f) Habilidades de Negocio: los buenos equipos hacen ajustes continuos respecto a quién hace qué; esta flexibilidad exige habilidades de negocio para poder confrontar y conciliar las diferencias que surjan de estos ajustes.*
- g) Liderazgo Apropiado: los líderes de equipo actúan más como guías y facilitadores, respaldan al equipo pero no lo controlan.*
- h) Apoyo Interno y Externo: un factor esencial en el funcionamiento de equipos de trabajo eficaces es contar con un clima de respaldo como una sólida infraestructura, empleados bien capacitados, un sistema de mediación transparente y razonable, además de programas de incentivo que reconozcan el esfuerzo del equipo, lo que propiciará altos niveles de desempeño..*

### 2.1.8. Ventajas del trabajo en equipo

De acuerdo a la cita de Duran (2014:21), resume las ventajas así:

- a) Satisface la necesidad de afiliación*
- b) Conocimiento compartido*
- c) Mayor flexibilidad*
- d) Facilita el desarrollo personal gracias a los aportes del equipo..*
- e) Mayor seguridad gracias al apoyo del equipo*
- f) Mejor comunicación*
- g) Mayores niveles de productividad*
- h) Estimula la creatividad y la innovación*

Es de hacer notar, que el trabajo en equipo es una demostración del poder de la inteligencia colectiva y la colaboración. Pues, al aprovechar las fortalezas de sus miembros, fomentar la comunicación abierta y abrazar la creatividad, se empodera a

las organizaciones para tomar decisiones superiores, resolver problemas de manera efectiva y lograr resultados notables. A medida que las organizaciones adoptan los principios del trabajo en equipo, desbloquean un mundo de posibilidades, allanando el camino para la innovación, el crecimiento y el éxito sostenible.

## **2.2 Elementos Bioéticos De La Investigación**

Por cuanto la investigación tiene un contexto organizacional, concretamente el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo estado Cojedes, un ente constituido por un grupo de personas o funcionarios públicos, se tomó en cuenta los principios bioéticos en el marco del respeto del ser humano. En ese sentido se estimó:

*El principio de confidencialidad y salvaguarda de la privacidad “el anonimato de los participantes debe estar garantizado de acuerdo a la naturaleza del trabajo o siempre que los mismos lo requieran. b) Consentimiento informado y expreso: hace referencia a los seres humanos que tomarán parte de las investigaciones o podrían ser afectados por las mismas (Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Doctorales de la UNELLEZ, 2021: 25)*

De lo anterior, se puede concluir que es importante no solo el buen trato, respeto y protección del honor de los participantes de la investigación, sino también establecer claramente los objetivos del estudio, lo que crea condiciones favorables para el acceso y aceptación en cuanto a la cooperación. Del mismo modo, se concibió la “selección equitativa de la muestra, el máximo beneficio y especial protección de individuos y grupos vulnerables además reducir el daño al mínimo”. (Olivero et al., 2008: 94).

Por lo tanto, el autor al desarrollar el proceso investigativo desde su etapa ontológica, determina la implementación de cada uno de los principios antes señalados, pues se abordó una organización o entidad social viva, conformado por personas las cuales permitieron el acercamiento o confianza, por lo que resulta fundamental proteger la identidad y mantener el respeto como uno de los grandes valores de consideración y reconocimiento de los demás.

## **2.3 Antecedentes De La Investigación**

Arias (2006:27) expresa que los antecedentes de la investigación:

*Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con los problemas planteados, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan vinculación con los problemas en estudio. Este punto se debe señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos (Arias, 2006:27)*

Como se evidencia, estas comprenden las fuentes documentales analizadas, para poder llevar a cabo la investigación, en este sentido, los estudios sobre liderazgo transformacional y trabajo en equipo han sido de especial atención en el contexto laboral presente, por contribuir a fomentar una visión compartida del futuro, empoderando y transformando al equipo de trabajo. De allí que, a partir de las indagaciones de diversos autores al respecto, se presentan investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

### *2.3.1. Antecedentes internacionales*

Díaz (2019), realizó la investigación denominada “El Liderazgo y su influencia en el Trabajo En Equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel Winmeier Chiclayo (Perú)”, en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología Escuela Profesional De Turismo Y Hotelería, con el propósito general de determinar la influencia del liderazgo en el trabajo en equipo de los colaboradores, donde se realizó una investigación de tipo descriptiva – correlacional, con un diseño no experimental – transversal, considerando como población al total de colaboradores del hotel.

La técnica utilizada para recolectar información fue un cuestionario sobre la base de 17 preguntas, cuyas alternativas de respuesta fueron en escala de medición de tipo Likert en 5 niveles. Se evidencio que existe influencia del liderazgo en el trabajo en equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel WinMeier Chiclayo, puesto que el coeficiente de correlación de Spearman arrojó un indicador de 89.6%. Esto quiere decir, que cuando una variable mejora afectará positivamente a la otra.

Esta investigación efectivamente se relaciona con el presente trabajo investigativo por plantear la influencia del liderazgo en los equipos de trabajo y proponer competencias de liderazgo moderno con el propósito de mejorar la forma de realizar trabajos dentro

de la institución, dando a conocer las ventajas que aportan las estrategias inherentes, como se pretende dilucidar en la presente indagación al profundizar en el liderazgo transformacional como estrategia para el trabajo en equipo.

Calle (2019), realizó la investigación titulada Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en Equipo en los colaboradores de la red educativa Adventista AEAMOP – Pucallpa, Perú, cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en los colaboradores de la Red Educativa adventista AEAMOP, PUCALLPA 2019; la metodología que se utilizó es de tipo básica, porque está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimiento científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad inmediata (Balderrama 2013). Su alcance es descriptivo – correlacional, debido a que se analizara la relación de múltiples variables (independientes) frente al trabajo en equipo, porque su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento indicado. La confiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional fue mediante el alfa de Cronbach con un valor de 0.929 y para el instrumento de trabajo en equipo también fue mediante alfa de Cronbach la cual se obtuvo un valor de 0.923, en ambos casos se puede observar una fiabilidad aceptable según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se llega a la conclusión que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo de los docentes en los colegios de la red educativa AEAMOP- Pucallpa ya que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman igual a 0,641 y un valor igual a 0,000

La citada investigación guarda estrecha relación con el presente estudio puesto que plantea la importancia del liderazgo transformacional y el funcionamiento de la calidad del trabajo en equipo, la misma busca la articulación de los modelos innovadores para mejorar los equipos de alto desempeño y por ende el trabajo. Es por ello, que, la presente aporta elementos significativos teóricos dentro de la temática, lo cual permite dilucidar los tipos de liderazgo que pudieran fortalecer o debilitar a las instituciones, que sin duda alguna aporta relevancia para el objeto sujeto a estudio.

### *2.3.2. Antecedentes Nacionales*

Herrera (2015) en su investigación titulada “Estrategias Basadas En El Liderazgo Transformacional Como Herramienta Clave En La Gerencia Del Consejo Comunal “Las Mucuritas” Municipio Biruaca, Estado Apure”. El objetivo general establece una propuesta de diseñar estrategias basadas en el liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia; la investigación se enmarco dentro del Paradigma Positivista, es una investigación de campo de carácter descriptivo cuya modalidad es Proyecto Factible. Así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta y la revisión bibliográfica, las cuales sirvieron para establecer una base documental dirigida al logro del objetivo general de este trabajo de investigación.

En el mismo se concluyó, que los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo, además, el ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los miembros del consejo comunal, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la comunidad, dando como resultado una mejora en el desempeño de sus seguidores.

La relación de este antecedente con el presente proyecto, se encuentra en la revisión teórica de la variable liderazgo, la cual se investiga en la población del Consejo Comunal Las Mucuritas, y su relación con las competencias gerenciales, entre las cuales se consideraron las estratégicas como la visión relacionadas con la habilidad de imaginar, la comunicación y habilidad para trabajar con las personas, consideradas importantes para el estudio del liderazgo transformador.

En este orden de ideas González (2017), Realizó un trabajo de grado titulado: “Modelo de Liderazgo Transformacional orientado hacia la Eficiencia del Desempeño Laboral. Coordinación Policial Los Llanos. Municipio Alberto Arvelo Torrealba Del Estado Barinas”. Para el diseño de la investigación se utilizó el no experimental y en cuanto al tipo se aplicó la modalidad de proyecto factible, sustentado en la investigación descriptiva, documental y de campo. La población estuvo conformada por 198 funcionarios policiales y la muestra por 132 funcionarios. Referente a la técnica e

instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta y el cuestionario estructurado con escala Likert y un total de 32 ítems. La validez se llevó a cabo mediante juicio de expertos y la confiabilidad a través del Alpha de Cronbach obteniéndose un valor de 0,93 que indica una confiabilidad muy alta.

Es importante señalar que este antecedente da como aporte a la investigación la viabilidad de la aplicación de estrategias en función de mejorar la gestión administrativa en los procesos de liderazgo y trabajo en equipo, tomando para ello aspectos teóricos importantes para el desarrollo de la propuesta.

## **2.4. Bases Teóricas**

### *2.4.1 Teorías del Liderazgo*

Dentro del tópico de liderazgo existen algunas teorías de disímiles autores que han consagrado años o dedicaron sus vidas a la investigación de este tema para su perfeccionamiento dentro de las instituciones y empresas, por tanto, se abordaran, algunas, las que en cierto modo se pueden considerar como las más importante y que han destacado entre otras. Es importante, acotar que las primeras teorías del liderazgo se centraron en que cualidades distinguían entre líderes y seguidores, mientras que teorías posteriores analizaron otras variables, como los factores de situación y los niveles de habilidad.

#### **- Teoría de los Rasgos**

En conformidad con esta teoría señalada, existen algunas características personales adquiridas y otras innatas que distinguen al líder y lo hacen diferenciar entre los demás, a juicio de McShane (op.cit:60), entre las particularidades distintivas, se encuentran:

*(a), Empuje: Líderes que presentan un alto nivel de esfuerzo y muestran iniciativa. (b), Deseo de dirigir: Tienen un fuerte deseo de dirigir a otros sin dejar de asumir responsabilidades. (c), Honestidad e integridad: Los líderes construyen relaciones de confianza con los demás y muestran una alta consistencia entre su palabra y los hechos. (d), Confianza en sí mismos: Los subordinados ven a sus líderes como carentes de dudas. Y los líderes se deben sentir seguros de sí mismos. (e), Inteligencia: Los líderes deben ser capaces de generar expectativas, resolver problemas y tomar decisiones correctas. (f),*

*Conocimiento relativo al trabajo: Los líderes tiene un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y las cuestiones técnicas.*

- Teoría conductista

Mediante esta teoría se dirige la atención hacia el comportamiento del líder. De acuerdo a Echaniz, A (2001:4) “se pasa de analizar lo que el líder es; a lo que el líder hace... la conducta (comportamiento, acciones, modos de relacionarse,...) es la que determina el liderazgo”. Cabe citar, los estudios de la Universidad de Ohio, mediante los cuales,

*Se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:*

- *Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.*
- *Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.* (Lupano, 2006:110).

- Teorías situacionales y contingenciales.

Se basan, en la idea de que no existe un mejor estilo de liderazgo válido universalmente, todo depende de la situación, así pues, diferentes modelos de conductas pueden ser efectivos en distintas situaciones, pero una misma conducta no es óptima para todas ellas. De acuerdo a, Luisser et al., (2010) “las teorías de contingencia explican el modelo apropiado de acuerdo a la situación”. Igualmente, Daft, 2006, citado por Giraldo, 2014:29, sostiene que esta teoría “junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan”. Dentro de estas teorías, se perciben las siguientes:

a) Teoría de la contingencia: Fiedler, 1965, citado por Palomo, 2014:34, sostiene que “existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder”.

b) Teoría de las metas: House, 1971 citado por Palomo, 2014:35, sostiene que “la conducta del líder está dirigida a proporcionar a los supervisados la guía y la recompensa necesaria para su satisfacción y además facilitar la consecución de las metas”.

- Teoría de liderazgo transformacional

Este enfoque fue planteado en 1978, por los teóricos James McGregor, Burns y Bernard M. Bass, los cuales se proyectaban transformar los principios de la administración y la gestión de las compañías. La teoría hace referencia a dos perspectivas, la primero está relacionada a la capacidad de alterar la estructura o cambios organizacionales en gran medida, al respecto, Acosta, 2003 citado por Jaramillo, et al. 2016:105, destaca, “que a los líderes transformacionales les aburre la rutina, son creativo para encontrar soluciones innovadoras”, razón por la que son considerados agentes de cambios, preparados para llevar a la organización a nuevas y mejores prácticas empresariales. En cuanto al segundo enfoque, Lussier, (2011), reconoce la visión excepcional del líder y su capacidad para trasladarla transmitirla a sus seguidores mediante el manejo de ideales y motivaciones que brinden nuevas oportunidades para el futuro.

#### 2.4.2. Teoría Clásica de la Organización

El proceso organizacional, es necesario entenderlo pues es el corazón de todas las actividades organizativas. Puede verse de dos maneras a juicio de McShane (*op.cit.*:57):

*Se considera como un proceso creativo, en el que un gran número de pequeñas unidades de trabajo se convierte en diferentes departamentos, secciones y en toda una institución. También la organización puede considerarse como un proceso analítico por el cual un área en particular de trabajo se subdivide en secciones, departamentos y en trabajos asignados a diferentes personas en particular. En este segundo enfoque es más apropiado cuando se trata de organizar un grupo laboral, porque se empieza ordenando la cantidad de trabajo que debe hacerse, es decir, desde este punto de vista la organización se logra gracias a la división de trabajo y la delegación del mismo.*

Resulta claro, que esta teoría destaca el ámbito organizacional donde acontece la división del trabajo por medio del proceso de jerarquía proporcionando una escala de

labores de acuerdo con niveles de responsabilidad, este proceso es casi universal y existe en toda relación supervisor-subordinado. También existe la división por funcionalización, es decir, que divide las diferentes clases y obligaciones; por otra parte, dentro del proceso organizativo, es importante visualizar la delegación que, por consiguiente determinan las relaciones y obligaciones existentes por la división del trabajo donde se comunican y asignan a las personas, que se define a su vez como asignación de labores, autoridad y responsabilidad hacia terceros. La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

Al respecto, se puede decir que una delegación deficiente puede ser causa importante del fracaso tanto gerencial como empresarial, debido a que algunos gerentes son perfeccionistas, por lo cual no son capaces de confiar en que otro haga el trabajo. Por otra parte, hay quienes creen que al delegar un trabajo se despojan de él y temen debilitarse; es por ello, que todo gerente debe entender que la delegación es el primer paso para cualquier tipo de administración.

#### *2.4.3 Roles de Liderazgo*

Dentro del liderazgo existen diez roles que pueden desempeñar los gerentes y las competencias que distinguen cada uno de los roles. Para Terán (2005:56) son los siguientes:

*(a) Rol Director: Caracterizado por la toma de iniciativa, fijación de metas, delegación eficaz. (b) Rol de Productor: Especializado en la productividad y motivación personal y a los demás, así como en la gestión del tiempo y del estrés. (c) Rol de Coordinador determinado por la planificación, organización, diseño y Control. (d) Rol de Monitor: acreditado por reducir la sobrecarga de información, analizar la información críticamente, y presentar la información, eficazmente. (e) Rol de Mentor: señalado por la auto comprensión y comprensión de los demás, Comunicación interpersonal, desarrollo de os subordinados. (f) Rol de Facilitador: representado por la creación de equipos, toma de gestiones participativas y la gestión del conflicto. (g) Rol de Innovador: personificado por convivir con él. Definitivamente, cuando los líderes de una empresa actúan cambio, poseer un pensamiento creativo, y ser promotor en la gestión del cambio. (g) Rol de Broker; significativo al crear y mantener una base de poder, negociar acuerdos y compromisos, presentando las ideas exposiciones verbales eficaces. Sustancialmente en estos modelos el nivel de eficacia aumenta a favor de la empresa.*

#### 2.4.4. Visión del Liderazgo

La visión “es una imagen clara, inspiradora, práctica y atractiva del futuro de la organizaciones” (Hyatt, 2020:22). Vinculado al concepto, se relaciona con un futuro vislumbrado más allá del presente, al cual el equipo puede unirse, porque además de proporcionar impulso, orienta la estrategia diaria y la toma de decisiones. En esta perspectiva, se considera que:

*La visión correcta recuerda a las personas lo que estamos construyendo y porque es importante. Inspira y da energía a las personas en toda la organización al estimular en ellos la motivación a seguir y hacer grandes cosas juntos. Las personas pueden ver como sus acciones contribuyen al desarrollo de la organización. (Hyatt, 2020:52)*

Bajo estas premisas, la preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador una persona que apoye y ayude, que transmita seguridad. En líneas generales, la perspectiva es que:

*Un líder excepcional no solo dirige, sino que inspira, empodera y guía a su equipo hacia el éxito. Es el pilar fundamental sobre el que se erige el desarrollo personal y colectivo, impulsando la creatividad y fomentando un ambiente de colaboración inquebrantable. (Salcedo, 2018:10).*

Visto de esta forma, es importante para las organizaciones contar con un liderazgo que posea una visión clara con lo que logre generar confianza y motivación en los colaboradores. Una visión precisa impacta efectivamente en un equipo, asimismo, en un líder proporcionando una dirección que guía, que ayuda a enfocar la acción, los valores y la pasión para mantener unido al equipo.

### **2.5. Operacionalización de Variables**

En la presente investigación se delimitaron las Variables objeto de estudio para simplificar el proceso de investigación y poder desarrollar con exactitud el enfoque dentro del cual se efectuara el estudio. En relación a lo descrito anteriormente, Arias,

(1999:43), sugiere que una variable “es una cualidad susceptible de sufrir cambios: Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional. Es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas”. De acuerdo a lo anteriormente mencionado, a continuación se presenta la operacionalización de las variables que se enunciaron para llevar a cabo el estudio, de acuerdo con los objetivos específicos y fines que persigue la presente investigación.

**Tabla N° 1 Operacionalización de Variables**

<b>Título: Liderazgo Transformacional como Estrategia para Optimizar El Trabajo en Equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes.</b>				
<b>Objetivo General:</b> Proponer estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, estado Cojedes				
<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
Liderazgo transformacional	Proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. (Velásquez, 2006 citado en Parra, 2012:165).	Componentes del Liderazgo transformacional	Motivación inspiracional	1,2
			Estimulación intelectual	3,4
			Consideración individualizada	5,6
			Influencia idealizada	7
Trabajo en equipo	Grupo cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo más específico utilizando sinergia positiva responsabilidad individual y mutua y complementando sus habilidades y talento. (Alvarado, 2021:134)	Características del trabajo en equipo	Comunicación	8
			Sinergia	9
			Colaboración	10
			Integración	11
			Gestión de Calidad	12
			Alto desempeño	13
			Acción estratégica	14
			Cohesión	15
			Desempeño Organizacional	16
			Metas	17
Motivación	18			

**FUENTE: HERRERA (2023).**

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO**

Toda investigación se fundamenta en el marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos en el estudio que se desarrolla. Al respecto, Balestrini (2006:125) define “el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. Por lo antes mencionado, este capítulo se sustenta en una base documental, partiendo de las definiciones desplegadas por diferentes autores para la realización del marco metodológico.

##### *3.1.1 Tipo de investigación*

El presente trabajo de grado está basado bajo la modalidad de una investigación de campo, en virtud de que los datos fueron tomados en el sitio de los hechos, permitiendo efectuar una descripción exacta de la problemática presentada en Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes. De este modo, el Manual de trabajos de grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012:18), señala a este tipo de investigación como:

*El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos, características de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.*

En este sentido, al realizar una investigación de campo es necesario la recolección de datos directamente de la realidad, con la finalidad de interpretarlos, conocer su origen, los elementos que la conforman, ¿cuáles podrían ser sus consecuencias? y con ello, poder augurar ocurrencias para las mismas, los datos son recolectados directamente de un contexto real.

### *3.1.2 Enfoque de la investigación*

La investigación se relaciona con el enfoque cuantitativo, debido a que procura describir el fenómeno u objeto de estudio, a través la recolección, medición de los hechos y comportamiento de las variables que componen el objeto de estudio. En cuanto a esto, Palella (2010:41), señala que “las investigaciones planteadas atendiendo a los principios de una concepción positiva presuponen la aplicación de instrumentos, para la recolección de datos que posteriormente se codifican, tabulan y analizan para concretar conclusiones”.

### *3.1.3 Nivel de la investigación*

Es un proceso que permite detectar las relaciones de causas y efectos entre los diferentes campos del saber hasta visualizar la realidad como un conjunto interrelacionado de estructuras parciales con estructuras globales teóricas de modo que se pueda agrupar en los diferentes niveles de investigación. En este orden de ideas, el nivel de los estudios descriptivos tiene como propósito medir y describir las variables en estudio. Al respecto, Hernández et. al. (2003:248), refieren que:

*Los estudios descriptivos tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables, dentro del enfoque cuantitativo o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación, describirla, como su nombre lo indica dentro del enfoque.*

Por tanto, la disertación comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento, fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades así como los recursos necesarios para la ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

### *3.1.4 Modalidad de la investigación*

Al respecto de la modalidad, la investigación está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, que consiste en:

*La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad por el propio. (Palella, op cit::21).*

En efecto, el enfoque de proyecto factible, es de gran utilidad para la investigación objeto de estudio, puesto que facilitará diseño de estrategias de liderazgo transformacional para fortalecer el trabajo en equipo en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, del estado Cojedes

### **3.2 Diseño De La Investigación**

Por la naturaleza del estudio, el diseño representa la estrategia que adopta el investigador para responder a la situación planteada, es decir, el seguimiento de fases o pasos enmarcados en un plan o estrategia, creados de tal forma que aprueben aproximarse al problema de manera adecuada que conlleve a dar respuesta a las interrogantes del estudio, para este caso se tomó un diseño no experimental sobre el referente Palella, establece que:

*Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construyen una situación específica sino que se observan las que a existen; Las variables independientes a han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas. (Palella, op cit:86).*

Dentro de este marco, el diseño señala al investigador lo que debe hacer para conseguir sus objetivos en el estudio, así como también contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de los objetivos formulados en un contexto en particular. Por ello, se utilizó un diseño no experimental para la estimación de la variable en estudio, puesto que, se observaron escenarios ya existentes, estableciendo sus características, sin intervenir o manipular el contexto.

Como resultado, en el presente estudio se describe teóricamente la relación entre liderazgo transformacional y el trabajo en equipo para optimizar el trabajo eficaz en el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cojedes. Por ello, es relevante señalar, que este tipo de investigación busca especificar las propiedades de personas, grupos, desempeño, eficacia y cualquier otro fenómeno que se relacione con la indagación. Con relación a lo citado, se apropia perfectamente al tipo de investigación descriptiva porque muestra las características que lo identifican y describe la situación tal como se presenta la realidad.

### 3.3 Población Y Muestra

En esta investigación, la unidad de análisis objeto de estudio, estará conformada por los trabajadores del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes. Todas estas personas constituyen la población, en este contexto Arias (2012:81), define población “como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. La misma queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio”. En este caso, la población estará conformada por 78 actores pertenecientes al Instituto objeto de estudio, quedando distribuida el universo de la población como se refleja a continuación:

**Tabla N° 2 Distribución de la Población**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Director	01
Coordinadores	03
Contratados	22
Empleado	30
Obrero	22
<b>Total</b>	<b>78</b>

Fuente: Coordinación De Gestión Humana MINEC, Cojedes, 2023.

Respecto a la muestra, Arias (2006:83), asevera que “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Algunos autores coinciden en señalar que una muestra de 10%, 20%, 30% o 40% puede ser representativa de la población

(Palella y Martins, 2012:106). Ante esta premisa, se tomó como muestra de esta investigación el 20% de la población, quedando determinada por quince (15) trabajadores.

### **3.4 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

La técnica, es el proceso que establece cómo se llevara a cabo la recolección de la información. Por ello, se considera relevante la técnica de la encuesta, la cual según, Méndez (2005:145), se pueden aplicar a “aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales, permitiendo el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos objeto de estudio”. Para este caso, se utilizará como instrumento el cuestionario donde se consulta a los sujetos de estudio lo concerniente al tema de investigación. En relación al cuestionario, señala Bavaresco (2006:100), que “es el instrumento que más contiene los detalles de la población que se investiga tales como: variables, dimensiones e indicadores”.

Por su parte, Chávez (2007:173), considera los cuestionarios como “documentos estructurados o no, que contienen un conjunto de reactivos o ítems relativos a los indicadores de una variable y las alternativas de respuestas”. Atendiendo estas consideraciones, se construyó un cuestionario para la recolección de datos que. Se aplicara la versión de un cuestionario Policotomico con base a las variables objeto de estudio, para medir los procesos organizacionales del liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo de los sujetos objeto de estudio pertenecientes del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes, el mismo está estructurado por una serie de dieciocho (18) ítems relacionado con sus dimensiones e indicadores en una escala tipo Lickert con cinco (5) alternativas de respuesta (1) Siempre, (2) Casi siempre, (3) Algunas Veces, (4) Rara vez, (5) Nunca. Cabe destacar, que el instrumento para la recolección de datos, es medir los valores organizacionales de la gerencia del contexto de estudio.

### **3.5 Técnicas De Análisis De Datos**

Para realizar el estudio, se llevó a cabo el siguiente procedimiento: se eligió la temática del análisis, formulación de los objetivos, la justificación y delimitación de la cuestión en estudio. Además, de la revisión bibliográfica de las teorías referentes al tema, así como, los antecedentes sobre el mismo. En líneas generales, se realizó la programación formal y visitas a la institución para recabar información y datos que permitieron el análisis cuantitativo de los resultados mediante la sistematización, categorización y tabulación estadística de la información obtenida; para su posterior procesamiento e interpretación.

En este sentido, terminada la recolección de datos a través de la aplicación de los cuestionarios, estos se agruparon y codificaron para usar la estadística descriptiva que al respecto Bisquerra (2009:149), lo considera un aspecto importante ya que “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible, se utiliza en conjunto finitos para presentar, organizar, analizar los datos, comparar y luego comunicar. Por ello, se realizó el análisis de los datos de manera particular y los cálculos a partir de las frecuencias absolutas; en función de las cuales se logró identificar cuantos sujetos responden a una alternativa determinada, quedando la información visualmente presentada en tablas y gráficos, permitiendo con ello concluir sobre la información obtenida de una forma sencilla y dinámica. Todo esto, se realizó tomando como base los requerimientos del Capítulo III, sugerido para la construcción del mismo.

### **3.6 Confiabilidad Y Validez De Los Instrumentos**

#### *3.6.1 Validez*

Con la validez se buscó comprobar de forma rigurosa, la pertinencia y coherencia de los instrumentos en medición que se pretende hacer de las variables que fueron estudiadas. Tal como lo indican Palella y Martins (op. cit:160), “la validez se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente medir”. Según Hernández et al., (op cit:278) “se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa la idea de un contexto teórico”. Al respecto, se

puede inferir que de la validez dependerá el nivel de confianza que pueda conseguirse de los resultados y las conclusiones de un estudio.

Atendiendo tales consideraciones, el proceso de validación del instrumento, se realizó a través del Juicio de Expertos, mediante la noción de tres (3) especialistas: uno (1) en Metodología de la Investigación, dos (2) especialistas en contenido, a quienes se les presento un formulario a través del cual evaluaron la pertinencia de los ítems respecto a las dimensiones e indicadores de las variables, así como los objetivos de la investigación, longitud de los cuestionarios, con el fin de determinar inconsistencias de forma y/o metodología en los ítems correspondientes.

### *3.6.2 Confiabilidad*

Uno de los componentes esenciales de todo instrumento diseñado para una investigación es la confiabilidad; este planteamiento encuentra soporte en la argumentación de Palella y Martins (op cit:150), la definen como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos”. Según Hernández et al., (op. cit:73) “los resultados obtenidos en el instrumento de una determinada operación bajo ciertas condiciones, deberían ser los mismo, si se volviera a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas, lo cual significa que la aplicación del instrumento produce varios valores”.

De este modo, la confiabilidad se determinó mediante la aplicación de una prueba piloto a un pequeño grupo de personas similares o que poseen las mismas características de la muestra seleccionada para el estudio; calculándose el Alfa de Cronbach, procesando los datos mediante una hoja de cálculo del programa de Microsoft Excel. En este caso, se alcanzó como resultado  $\alpha = 0,90$ , en consecuencia, al comparar con la tabla 3 de valores para este coeficiente, se concluye que el instrumento es altamente confiable, permitiendo probar el proceso de investigación y el protocolo de elaboración del instrumento de recolección de datos. Cabe acotar que la fórmula utilizada es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Esta fórmula se interpreta de la siguiente manera:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad.

K = Número de Ítems.

$\sum S^2$  = Sumatoria de la Varianza de los puntajes de cada Ítem.

$St^2$  = Varianza de Porcentajes totales, es decir, la varianza del instrumento.

De allí, que si la confiabilidad resulta cercana al 01 el instrumento será más confiable.

El coeficiente Alfa Cronbach puede variar entre 0 y 1, y según el resultado obtenido.

**Datos:**

N° de ítems K=18

$\sum S^2 = 24,30$

$St^2 = 161,52$

$$\alpha = \left( \frac{18}{18-1} \right) X \left( 1 - \frac{24,30}{161,52} \right)$$

$$\alpha = \left( \frac{18}{17} \right) X \left( \frac{161,52 - 24,30}{161,52} \right)$$

$$\alpha = 1,06 X \left( \frac{137,22}{161,52} \right)$$

$$a = 1,06x(0,85)$$

$$a = 0,90$$

**Tabla N° 3**

**Escala de Estimación de la Confiabilidad**

<b>Coefficiente</b>	<b>Grado</b>
<b>0 – 0,20</b>	Muy baja
<b>0,21 – 0 ,40</b>	Baja (Eliminar y corregir)
<b>0,41 – 0,60</b>	Regula ( Media Chequear los ítems
<b>0,61 – 0,80</b>	Aceptable ( Es buena aceptable)
<b>0,81 – 1</b>	Elevada (Altamente Confiable)

**Fuente: Ruiz (2005:28).**

## **CAPITULO IV**

### **4.1. Análisis E Interpretación De Los Resultados**

Con la propósito de sistematizar los datos recolectados en el ámbito de estudio en esta fase se describen y analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario que permitió medir las variables Liderazgo Transformacional y Trabajo en Equipo, sus dimensiones e indicadores, en este proceso, el plan de análisis de datos, se desenvuelve a partir de la interpretación de cada uno de los ítems del cuestionario aplicado. En este sentido, Palella (ob. Cit:171) argumenta que “se han descrito distintas técnicas para obtención de información pues es necesario analizar los datos recabados convertidos en conclusiones”. Es decir, en el contexto real y con el contenido de las respuestas proporcionadas por los sujetos que fueron objeto de estudio.

En relación con las implicaciones, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que conforma el instrumento aplicado para la recolección de datos, así como un análisis pormenorizado de cada uno de ellos, para lo cual se utilizó un cuestionario de 18 ítems, con cinco alternativas de selección: Siempre (S), Casi Siempre (CS) Algunas veces (AV) Rara Vez (RV) Nunca (N), que se ejecutó mediante la muestra seleccionada en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes,.

La información suministrada, se representa mediante un análisis porcentual, por ser una investigación descriptiva se diseñan tablas y gráficos estadísticos de acuerdo a las dimensiones e indicadores presentados en el capítulo II. De igual forma, en estas tablas se reflejan los porcentajes de acuerdo a las frecuencias de las respuestas suministradas por los sujetos muestrales para cada ítem atendiendo. Para tal efecto, Chávez (2003:33), establece que: “el análisis de datos se origina de las comparaciones frecuentes que son producidos entre los resultados de mayor menor porcentaje”.

No obstante el objetivo perseguido, se fundamenta en el razonamiento de las técnicas de recolección y análisis de los datos usados para conocer la necesidad de diseñar estrategias para el liderazgo transformacional como elemento transcendental para optimizar el trabajo en equipo del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes. Así mismo, la información se representa en cuadros de distribución de

frecuencias y gráficos de barra de acuerdo a las dimensiones de la investigación. La interpretación por su parte, se realizó destacándose los datos más significativos arrojados por la aplicación del instrumento, esta información se describe y se exhibe la aplicación del investigador en el contraste de los distintos basamentos teóricos que han servido de soporte en la investigación.

#### 4.2. Presentación y Análisis de los Datos

**Variable:** Liderazgo Transformacional

**Dimensión:** Componentes del liderazgo transformacional

**Indicador:** Motivación inspiracional – estimulación Intelectual

**Tabla N° 04**

**Items Relacionados con los Componentes del liderazgo transformacional, Motivación inspiracional – estimulación Intelectual**

Ítems	Considera usted que en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes
1	El líder provee continuamente estimulación para el trabajo en equipo
2	Se contribuye a desarrollar el sentido de pertenencia e identidad de la institución
3	Se proporcionan nuevos enfoques ante situaciones problemáticas
4	Se anima al personal a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo en la institución

Fuente: Herrera (2023).

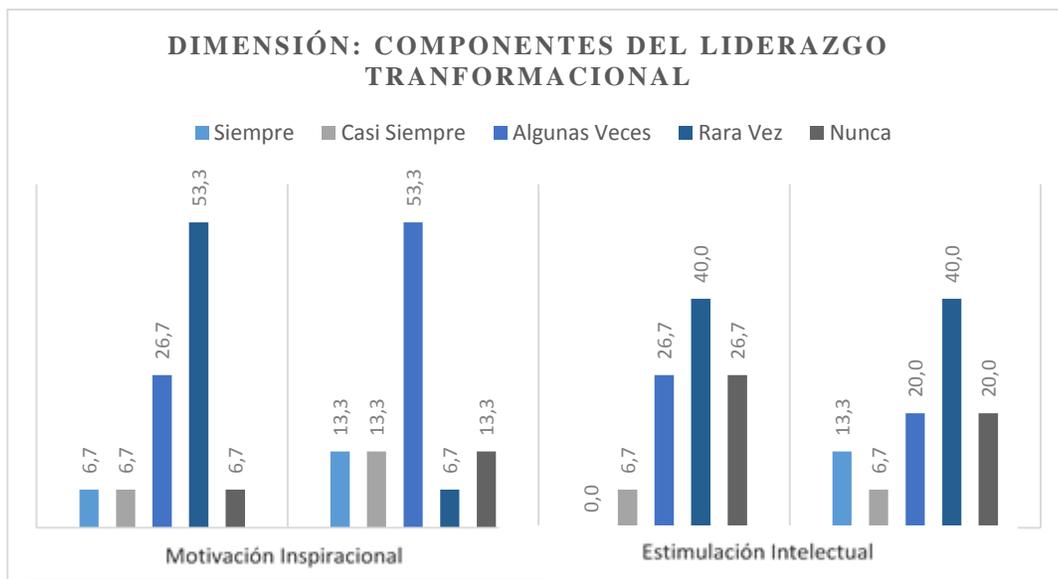
En este orden, se presenta el cuadro de frecuencia sobre los componentes del liderazgo transformacional.

**Tabla N° 05**

**Distribución de frecuencia (Componentes del liderazgo transformacional).**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Rara Vez		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1 Motivación	1	6,7	1	6,7	4	26,7	8	53,3	1	6,7	15	100
2 Inspiracional	2	13,3	2	13,3	8	53,3	1	6,7	2	13,3	15	100
3 Estimulación	0	0,0	1	6,7	4	26,7	6	40,0	4	26,7	15	100
4 Intelectual	2	13,3	1	6,7	3	20,0	6	40,0	3	20,0	15	100

Fuente: Herrera (2023).



**Gráfico N° 01. Componentes del Liderazgo organizacional: Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual**  
**Fuente: Herrera, 2023.**

### **Análisis de datos**

De acuerdo a la variable Liderazgo transformacional las respuestas emitidas por los actores del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes en el ítem N° 01 relacionado con la Motivación Inspiracional, los mismos respondieron en un 53,3% por ciento que Rara vez, el líder provee estimulación para desarrollar el trabajo en equipo, mientras que un 26,6 % por ciento respondió que Algunas veces y otro 6,7% por ciento manifestó que nunca. Lo cual exterioriza la existencia elevada de promedios porcentuales sobre la debilidad existente en la organización que rara vez se promueve el trabajo en equipo.

En relación, al ítem N° 02 los encuestados en un 53,3% por ciento respondieron que algunas veces se evidencia la contribución para desarrollar el sentido de pertenencia e identidad de la institución. Cabe destacar, que el sentido de pertenencia e identidad guardan relación con las metas propuestas de la organización; seguidamente un 13,3% reflejo que nunca, un 6,7% rara vez y para las alternativas siempre y casi siempre se observa un porcentaje de 13,3 respectivamente.

De acuerdo a los datos obtenidos en los ítems 1 y 2, es importante acotar que la motivación inspiracional, tal como lo describen Bass y Avolio (1994), está vinculada

con “la entrega de significados y desafíos a los colaboradores por parte del líder transformacional despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, ello motiva e inspira a quienes les rodean”. En este contexto, cuando el equipo se siente integrado a la empresa, cuando comparte su visión y filosofía, se generan sentimientos positivos que los harán trabajar activamente para alcanzar las metas y objetivos trazados, aumentando su eficiencia y productividad.

Así mismo, al examinar el gráfico N° 1 se reportan los valores obtenidos para la dimensión Estimulo Intelectual, en los ítems 3 y 4. Se observa el ítem N° 03 con el promedio de respuesta más alto de 40,0% con la alternativa rara vez, un 0,0% por ciento en la alternativa siempre y un 6,7% en la variable casi siempre. Seguidamente se encuentran las opciones nunca y rara vez con un 26,7% por ciento; lo que refleja la necesidad de favorecer el uso de nuevos enfoques en la resolución de problemas, para animar a los colaboradores a proponer ideas novedosas, creativas y desarrollar innovaciones para mejorar su propio proceso de trabajo.

Por su parte, el ítem N° 4, refleja las variables siempre 13,3% y casi siempre con un 6,7%; algunas veces como 20 % y la variable rara vez 40,0% y nunca con 20,0 % respectivamente. Sobre este aspecto, Bass, 1990 citado en Robbins y Judge (2009:175), menciona que la estimulación intelectual “promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas”, lo que fomenta la creación de ideas novedosas y el ingenio, estimulando la introspección sobre los valores personales y facilitando el manejo de los desafíos cotidianos, es precisamente este tipo de liderazgo que incita a sus colaboradores a esforzarse por ser innovadores y creativos, a debatir ideas, reformulando las dificultades y generando nuevas ideas..

**Variable:** Liderazgo Transformacional

**Dimensión:** Componentes del liderazgo transformacional

**Indicador:** Consideración Individualizada – Influencia idealizada

**Tabla N° 06**

**Ítems Relacionados con los Componentes del liderazgo transformacional, Consideración Individualizada – Influencia idealizada**

Ítems	Considera usted que en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes
5	Se presta atención personalizada a los asuntos de los trabajadores
6	Se conocen las fortalezas y debilidades del personal en general
7	Se inspira confianza y respeto

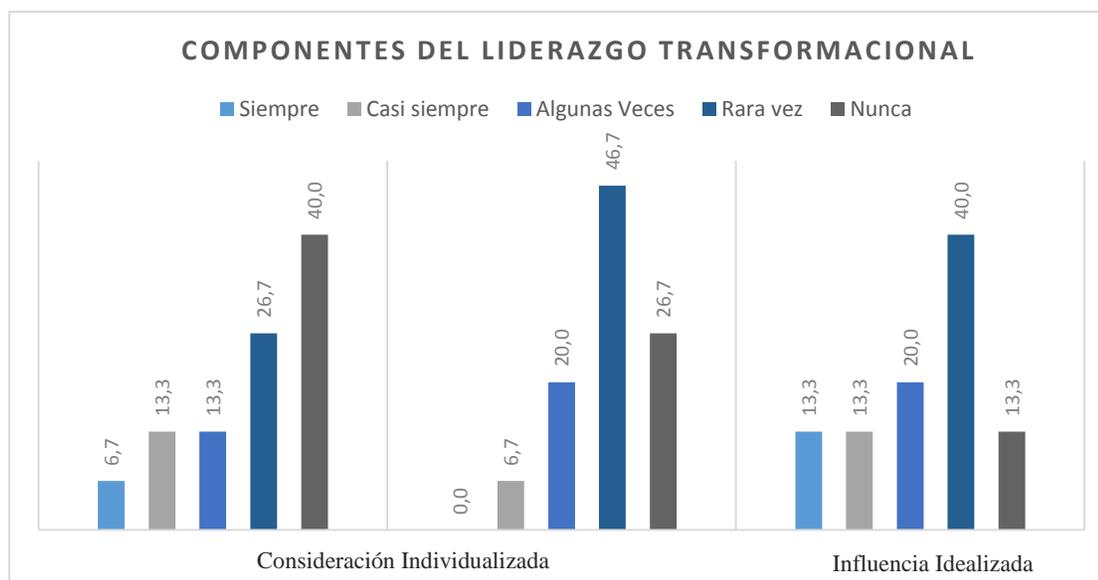
Fuente: Herrera (2023).

**Tabla N° 07**

**Distribución de frecuencia (Componentes del liderazgo transformacional).**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Rara Vez		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5 Consideración individualizada	1	6,7	2	13,3	2	13,3	4	26,7	6	40,0	15	100
	0	0,0	1	6,7	3	20,0	7	46,7	4	26,7	15	100
7 Influencia idealizada	2	13,3	2	13,3	3	20,0	6	40,0	2	13,3	15	100

Fuente: Herrera (2023).



**Gráfico N° 02. Componentes del Liderazgo organizacional: Consideración Individualizada e Influencia Idealizada**

Fuente: Herrera (2023).

## **Análisis de datos**

En la tabla N° 7, reporta los porcentajes relacionadas con la dimensión consideración individual (ítems 5 y 6) e influencia idealizada (ítems 7), observándose para el ítems 5, relacionado a la atención personalizada de los asuntos de los trabajadores, los valores se establecieron mediante la encuesta en un 40% para la variable nunca, seguido de 26,7% en rara vez, luego algunas veces y casi siempre con 13,3% y 6,7% siempre.

En relación, al ítem N° 06 los encuestados en un 46,7% por ciento respondieron que rara vez se conocen las fortalezas y debilidades del personal en general, el 26,7% por ciento respondió que nunca; seguidamente en 13,3 % en algunas veces y casi siempre. Desde el punto de vista de Bass (1985) los líderes transformacionales brindan a sus seguidores una atención individualizada para garantizar el éxito general de sus objetivos y diagnosticar rápidamente las necesidades de los seguidores; nutrirlos, apoyarlos y guiarlos individualmente en sus próximas acciones e ideas.

En los valores de la dimensión Influencia Idealizada (ítems 7), se observa un 40,0% en la respuesta rara vez, ubicándola en un rango suficiente como promedio global, lo cual significa que los participantes en esta investigación consideran baja la confianza. Seguidamente, se tiene 20% en algunas veces y 13,3 % en las variables siempre, casi siempre y nunca. Desde el punto de vista de los enfoques teóricos revisados en esta investigación, se ratifica la posición de Bass y Avolio, 2006 citado en Parra, 2013:168, donde mencionan que el líder transformacional “le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética”.

**Variable:** Trabajo en Equipo

**Dimensión:** Características del trabajo en equipo

**Indicadores:** Comunicación – Sinergia – Colaboración

**Tabla N° 8**

**Ítems Relacionados con Características del trabajo en Equipo Comunicación – Sinergia – Colaboración**

Ítems	Considera usted que el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes
8	Prevalece una comunicación efectiva en las diferentes áreas de trabajo
9	Existe sinergia entre los funcionarios que laboran en la institución
10	En el equipo de trabajo hay colaboración entre todos permitiendo obtener resultados exitosos

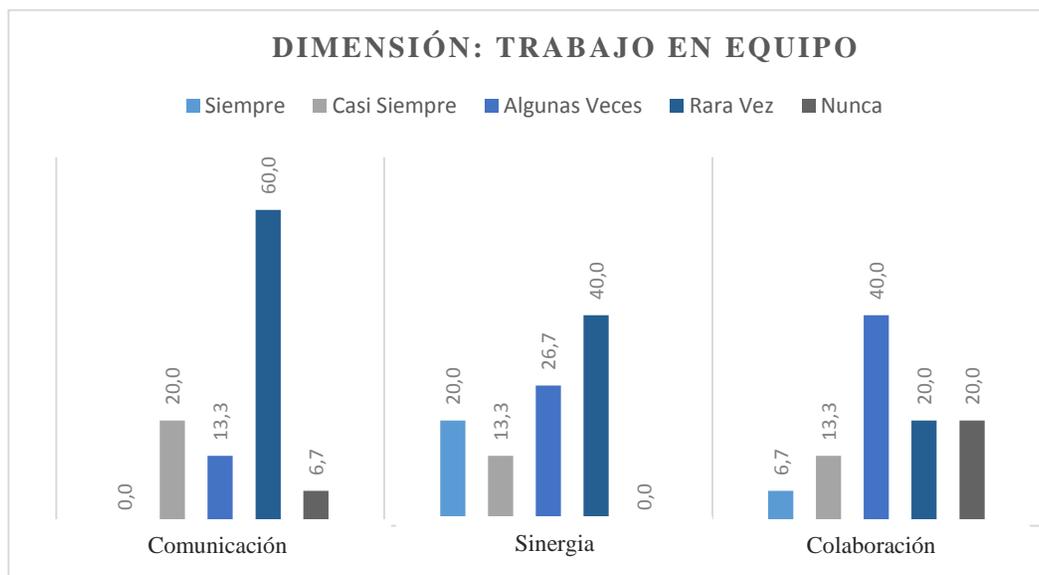
Fuente: Herrera (2023).

**Tabla N° 9**

**Distribución de frecuencia (Características del trabajo en Equipo) Comunicación – Sinergia – Colaboración**

Ítems		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Rara Vez		Nunca		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
		8	Comunicación	0	0	3	20,0	2	13,3	9	60,0	1	6,7
9	Sinergia	3	20,0	2	13,3	4	26,7	6	40,0	0	0,0	15	100
10	Colaboración	1	6,7	2	13,3	6	40,0	3	20,0	3	20,0	15	100

Fuente: Herrera (2023).



**Gráfico N° 03. Características del trabajo en equipo Comunicación - Sinergia – Colaboración.**

Fuente: Herrera (2023).

### **Análisis de datos.**

En relación a la variable trabajo en equipo la característica comunicación en el ítems N° 8 devela que un 20,0 % se inclinó por casi siempre quedando el baremo sesgado hacia la alternativa rara vez con un 60,0%. Por su parte, la alternativa algunas veces con 13,3%, seguida de la varianza nunca, con el 6,7%. Cabe destacar, que la comunicación en el ámbito laboral, según Valle (2005:97), “es la red que integra y coordina los sistemas de la organización, el sistema social, el administrativo y el tecnológico, vital para el logro de un mejor funcionamiento”. Ciertamente, se trata de un aspecto crucial que repercute directamente en el ambiente laboral y, cuando se gestiona de manera efectiva, empodera a las personas para que se sientan a gusto y valoradas dentro de la empresa en la que desempeñan sus funciones. Es decir, el fenómeno de comunicación permite en gran manera la integración, motivación y comprensión de todos los empleados para detectar, analizar y lograr con mayor eficiencia en el cumplimiento de todas las actividades dirigidas en la organización.

Se puede percibir, a la comunicación organizacional como un aliado necesario para la gerencia, siendo una estrategia clave para el debido control y evaluación de todas las tareas o planes de trabajo a realizarse en la institución, aunado a que es instrumento idóneo para optimizar la productividad, mediante la elaboración de procedimientos eficaces y eficientes. Por ello, es importante que la institución se mantenga actualizada pues diariamente existe mayor competitividad y necesidad de que exista una mejor comunicación para con su público interno y externo.

En el ítems 9, referido a la sinergia, la tendencia en este factor se inclina hacia rara vez con un 40,0 %, los siguientes porcentajes en alternativas de respuesta son algunas veces refleja un 26,7%, casi siempre con 13,3% y siempre 20,0%. Tal como se evidencia, los resultados en las tendencias porcentuales de los sujetos objeto de investigación demuestra que la sinergia entre los funcionarios que laboran en la institución es baja, desactivando los elementos que ayudan a rendir al equipo, maximizar las cualidades de cada uno e integrar las actitudes para la productividad de los equipos de trabajo, lo que conlleven hacia un óptimo desempeño; esto coincide con los lineamientos expuesto por Bom (2000:76), quien afirma que la sinergia, es

*Un fenómeno que surge de las interacciones de las partes entre las partes o componentes de un sistema. Sin embargo, los mismos no están totalmente compenetrados para alcanzar las metas dentro de la institución, por tanto el líder o líderes en la organización deben ser orientados para brindar sus mejores esfuerzo, logrando que cada uno de sus empleados adquiera un sentido de pertenencia y por consiguiente, compromiso hacia el logro de su objetivos.*

En referencia a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los sujetos objeto de investigación en el ítem N° 10, los mismos respondieron con un 40,0 % que algunas veces existe colaboración. Otro 20,0 % manifestaron que rara vez, seguidamente en el baremo nunca con un 20,0%. Siempre con 6,7% y casi siempre quedo representado por 13,3%. La colaboración, es otro aspecto relevante para identificar la capacidad institucional en aras de consolidar actividades de cooperación con el objetivo central de identificar las estrategias y practicar a coordinar para lograr satisfacer las necesidades encontradas. Desde esta perspectiva, las entidades que cultivan la colaboración eficaz pueden desencadenar el ingenio y la experiencia colectivos de su personal para alcanzar hazañas notables (Senger et al., 2006). Al fomentar una cultura de trabajo en equipo y propósito compartido, las organizaciones pueden aprovechar el poder combinado de sus empleados para impulsar resultados excepcionales.

**Variable:** Trabajo en Equipo

**Dimensión:** Características del trabajo en equipo

**Indicador:** Integración, Gestión de calidad, Alto desempeño

**Tabla N° 10**

**Items Relacionados con las Características del trabajo en equipo Integración, Gestión de calidad, Alto desempeño**

Ítems	Considera usted que en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes
11	Al proporcionar la información a las distintas áreas se efectúa a través de diferentes canales de comunicación para ratificar el mensaje
12	Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de los equipos de trabajo, todos participan activamente en el proceso.
13	Se distribuyen las responsabilidades según las potencialidades del talento humano que conforma los equipos de trabajo.

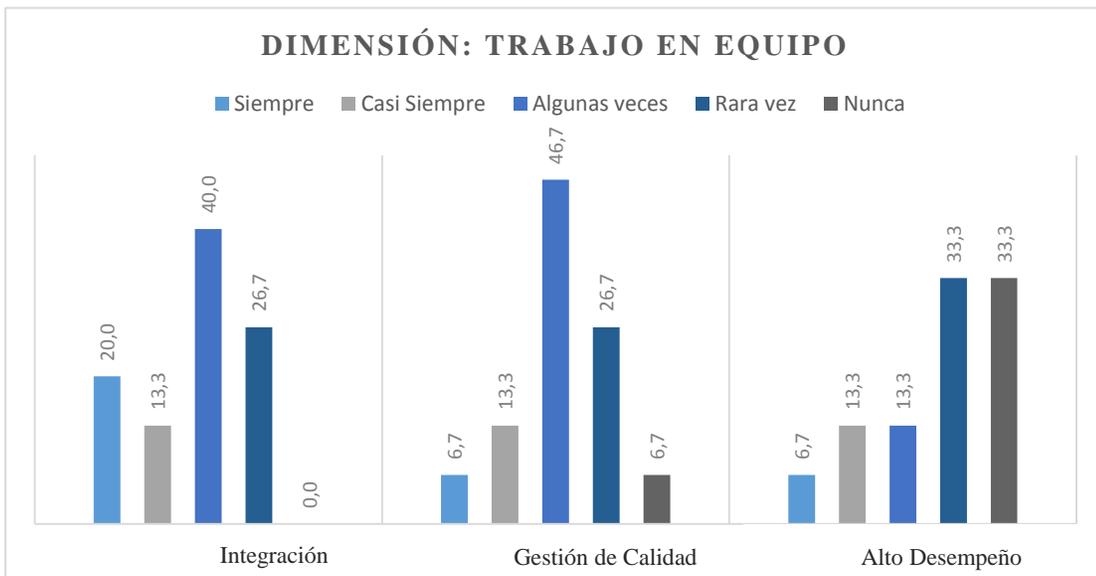
**Fuente:** Herrera (2023).

**Tabla N° 11**

**Distribución de frecuencia (Características del trabajo en Equipo) Integración, Gestión de calidad, Alto desempeño**

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas Veces		Rara Vez		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	<b>11</b> Integración	3	20,0	2	13,3	6	40,0	4	26,7	0	0,0	15
<b>12</b> Gestión de calidad	1	6,7	2	13,3	7	46,7	4	26,7	1	6,7	15	100
<b>13</b> Alto desempeño	1	6,7	2	13,3	2	13,3	5	33,3	5	33,3	15	100

Fuente: Herrera (2023).



**Gráfico N° 4. Características del trabajo en equipo: Integración - Gestión de calidad - Alto desempeño**

Fuente: Herrera (2023).

**Análisis de datos.**

En referencia a los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores en el ítem N° 11, se perciben las alternativas siempre 20,0% y casi siempre con un porcentaje de 13,3%, así mismo, algunos sujetos se inclinaron con 40,0 % Algunas veces, otros por la alternativa Rara Vez con el 26,7% y por último la opción Nunca con el 0,0 %, dejando ver las discrepancias del mismo. De acuerdo a lo descrito por Cattaneo, (2023), en su blog Coaching Empresarial Global, la integración de equipos “es el

proceso de convertir a un grupo de empleados individuales, en un equipo unido. Será un grupo de personas organizadas para trabajar juntas, de manera interdependiente y cooperativa, alcanzando metas y objetivos en común”, en este orden de ideas, se vislumbra la integración como el escenario donde todos los colaboradores están orientadas a alcanzar los mismos objetivos juntos, es decir, es el pegamento que sustenta la conexión y el interés, permitiendo así, mejorar la la satisfacción laboral de los colaboradores y promueve su interacción al sentirse respaldados, desarrollando una mayor seguridad en el ámbito personal y empresarial.

En la encuesta aplicada a los sujetos objeto de investigación en el ítem N° 12, los mismos respondieron con un 6,7 % que siempre, existe otro 13,3 % que manifestaron que casi siempre existen responsabilidades y se asumen compromisos, seguidamente en el baremo se encuentra la opción Algunas veces con un 46,70 %, resultando esta representación la más alta seguida de un 26,7 % en la alternativa Rara Vez y un 6,7% en la opción nunca, lo que devela la inexistencia de acciones que asignen responsabilidades y como consecuencia la carencia para el hecho de asumir compromisos dentro de los equipos de trabajo y que todos participen activamente en el proceso por lo tanto, esto afecta directamente en el proceso para una gestión de calidad. En este sentido, las estrategias propuestas, deben pretender consolidar canales de información formales que faciliten la divulgación de información a los trabajadores, con un ambiente de trabajo acorde a los estándares actuales, con espacios laborales para evaluar el desarrollo del trabajo en equipo y con un proceso claro como Institución para la resolución de los problemas donde exista el dinamismo necesario para generar actividades lúdicas y formales que incentiven y promuevan el trabajo en equipo generando la cultura institucional requerida para que produzca los frutos deseados.

En el ítems N° 13 referido al alto desempeño y la distribución de las responsabilidades según las potencialidades del talento humano que conforma los equipos de trabajo se confirma un alto porcentaje hacia las tendencias Nunca y Rara Vez con un 33,3 %, respectivamente, lo que indica que no se aprovecha de manera eficiente el talento humano en la distribución de las responsabilidades para que con ello genere un alto desempeño. Por otro lado se observan las tendencias Casi Siempre y Algunas veces

con un 13,3 % seguida de la alternativa Siempre con marcador porcentual de un 6,7%. De lo antes expuesto, es importante acotar que cada día se hace necesario una fuerza de trabajo instituida con una preparación acorde a sus capacidades y aptitudes que reflejen las exigencias del cargo desempeñado en la institución, esto forma parte de la labor integral demandada por el sistema de trabajo.

Desde esta perspectiva, Arriagada (2002:25) sostiene que el “desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con sus metas y objetivos”. Así mismo, el personal encargado del liderazgo dentro de la institución debe fijarse metas a lo largo plazo con una visión futurista para con ello lograr los objetivos planteados. En este sentido, el nivel de instrucción pasa a formar un factor importante en la organización, esto conlleva a las personas a entender la responsabilidad de su puesto de trabajo, es por ello, que el personal preparado promueve la optimización de la productividad y calidad del desempeño, garantizando el éxito de la institución.

**Variable:** Trabajo en Equipo

**Dimensión:** Características del trabajo en equipo

**Indicador:** Acción Estratégica – Cohesión – Desempeño Organizacional

**Tabla N° 12**

**Items Relacionados con la Características del trabajo en equipo Acción Estratégica – Cohesión - Desempeño Organizacional**

<b>Ítems</b>	<b>Considera usted que el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes</b>
<b>14</b>	Se diagnóstica y evalúan los diferentes problemas existentes en la institución
<b>15</b>	Existe apoyo durante la ejecución de las tareas y se fomenta la cohesión entre los miembros de la institución
<b>16</b>	Es necesario el trabajo en equipo para lograr un óptimo desempeño organizacional.

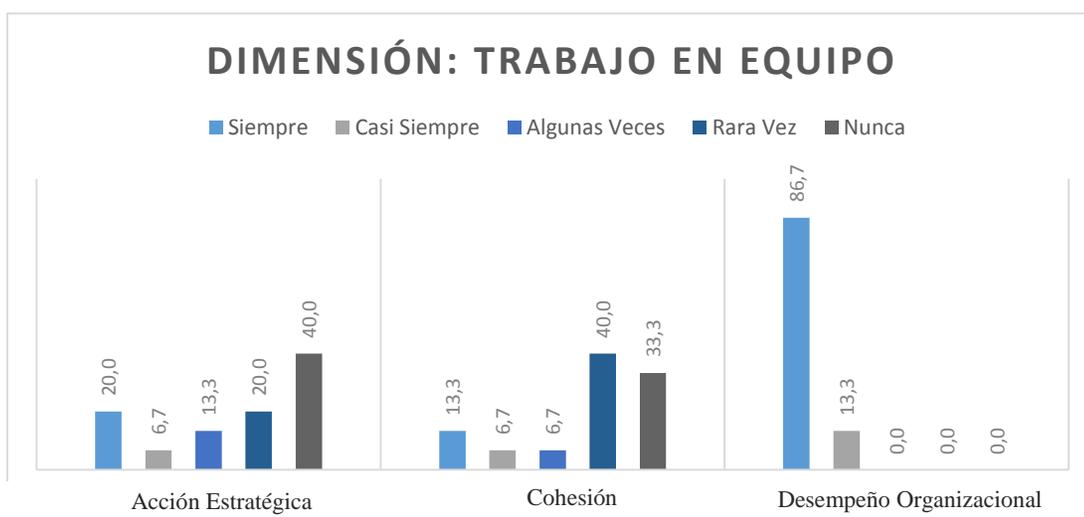
**Fuente:** Herrera (2023).

**Tabla N° 13**

**Distribución de frecuencia (Características del trabajo en equipo: Acción Estratégica – Cohesión – Desempeño Organizacional)**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Rara Vez		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14 Acción estratégica	1	20,0	2	6,7	3	13,3	4	20,0	5	40,0	15	100
15 Cohesión	2	13,3	1	6,7	2	6,7	8	40,0	2	33,3	15	100
16 Desempeño organizacional	14	86,7	1	13,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	15	100

Fuente: Herrera (2023).



**Gráfico N° 5. Características del trabajo en equipo: Acción Estratégica –Cohesión – Desempeño Organizacional**

Fuente: Herrera (2023).

### **Análisis de los Resultados**

En el ítem N° 14 se observó que existe debilidad por cuanto el porcentaje de siempre se ubicó en el rango de un 20,0% y Casi Siempre en una varianza de un 6,7% seguida por la varianza algunas veces con 13,3%, consecutivamente con un 20,0% que opinan que Algunas Veces, quedando demostrado en el baremo que los encuestados se inclinan a expresar con sus oposiciones que en un 40,0% Nunca, se diagnóstica y evalúan los

diferentes problemas existentes en la institución. Al respecto, Serna (2008:62), define el diagnóstico estratégico como “el análisis de fortalezas y debilidades internas en la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. En este sentido, el diagnóstico estratégico no es más que el análisis de los procesos internos en su relación con el entorno global. Por otro lado, en el ámbito interno, la planificación estratégica intenta conocer la cultura colectiva presente en la organización, además de la cultura corporativa que representa la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional.

Pérez y Sánchez (2005:51), manifiestan que la adecuada utilización de las estrategias de evaluación permite “recoger expresiones continuas y permanentes acerca de las diferencias individuales, los acontecimientos imprevistos, los significados latentes y las manifestaciones del sujeto. Así se podrán establecer procedimientos para analizar la información pertinente”. Por ello, se hace necesario la implementación de acciones estratégicas para corregir las debilidades existentes.

De manera que, el diagnóstico y la evaluación deben estar orientado hacia el logro de las metas y objetivos planificados en un proceso permanente de retroalimentación e información que facilite control en las distintas alternativas para la toma de decisiones. Por su parte, Barroso (2007:108), opina que el componente estratégico debe partir de las necesidades del interesado, con una marcada orientación hacia el futuro auditando todos los elementos que conforman la organización para aumentar su competitividad. Lo que implica que la institución debe tomar las medidas estratégicas y lograr el éxito. En el gráfico N° 5 del Ítems N° 15, se muestran los resultados del indicador cohesión con un 13,3 %, la alternativa Siempre, consecutivamente Casi Siempre y Algunas Veces con un 6,7 %, respectivamente. En la opción Rara Vez 40,0% y Nunca con un 33,3%, lo que representa una valoración de los encuestados que expresan que muy rara vez se emplea el apoyo durante la ejecución de las tareas para fomenta la cohesión entre los miembros de la institución como herramienta adecuada para el logro de los objetivos propuestos. Al respecto, el Manual de trabajos de Grado UPEL (2006:19), señala que:

*Es una especie de fuerza o energía generada por el mismo, con el propósito de mantener juntos e integrados a todos los miembros que la conforman, ya sea para lograr una meta, objetivo o tarea que se tenga que realizar en un momento determinado.*

En consecuencia, como un proceso multidimensional y dinámico que se manifiesta en el equipo de trabajo cuando se mantienen unidos y vinculados efectivamente en la búsqueda de sus objetivos comunes, es importante pues se relaciona con la productividad formando parte de una relación excelente para el proceso de la toma de decisiones.

Asimismo, en el gráfico N° 5, correspondiente a la dimensión trabajo en equipo y los indicadores abordados para el óptimo liderazgo transformacional, en el mismo los colaboradores encuestados manifestaron con un 86,7 % por ciento que siempre es necesario el trabajo en equipo para lograr un óptimo desempeño organizacional, estos aspectos básicos en toda organización deben tener una visión clara sobre las metas, los objetivos y las aspiraciones como también el gerente debe involucrar a todos los actores de la institución por ser esta la clave de éxito. Sin embargo, al gerente corresponde propiciar aspectos necesarios que debe poseer una organización como lo son una óptima toma de decisiones, una buena comunicación y negociación para el trabajo en equipo.

De allí, que el desarrollo organizacional por ser estrategias que optimizan el funcionamiento de la organización, actúa como un pilar fundamental para impulsar el ejercicio y la capacidad de adaptación ante un entorno en constante cambio. Tal enfoque estratégico va más allá de simples cambios, busca una transformación profunda que involucra a todos los miembros de la organización. Para Guízar (2013:10) “el desarrollo organizacional ayuda a manejar de mejor manera los cambios y desajustes constantes en la empresa y sus subsistemas”. Por tanto, el gerente debe ejercer el liderazgo para promover la manifestación de situaciones que propicien el cambio dentro de la organización; seguidamente el 13,3% expresó que casi siempre acentuando la aseveración de la necesidad existente y quedando todas las demás alternativas con una varianza bajo cero por ciento.

Cabe destacar, que la competencia trabajo en equipo en una organización establece en buena parte la productividad y efectividad de los integrantes de un conjunto, siendo necesario tomarlos en cuenta y facilitarles la participación en todos los procesos administrativos y productivos. De allí, la importancia de planear los equipos adecuadamente, creando un entorno de apoyo mutuo y manejar las dinámicas del equipo en forma apropiada.

**Variable:** Trabajo en Equipo

**Dimensión:** Características del trabajo en equipo

**Indicadores:** Metas - Motivación

**Tabla N° 14**

**Ítems Relacionados con las Características del trabajo en equipo Metas – Liderazgo**

Ítems	Considera usted que el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes
17	Los miembros de la institución están comprometidos y trabajan eficientemente para lograr las metas.
18	Las políticas administrativas generan motivación hacia el desempeño laboral

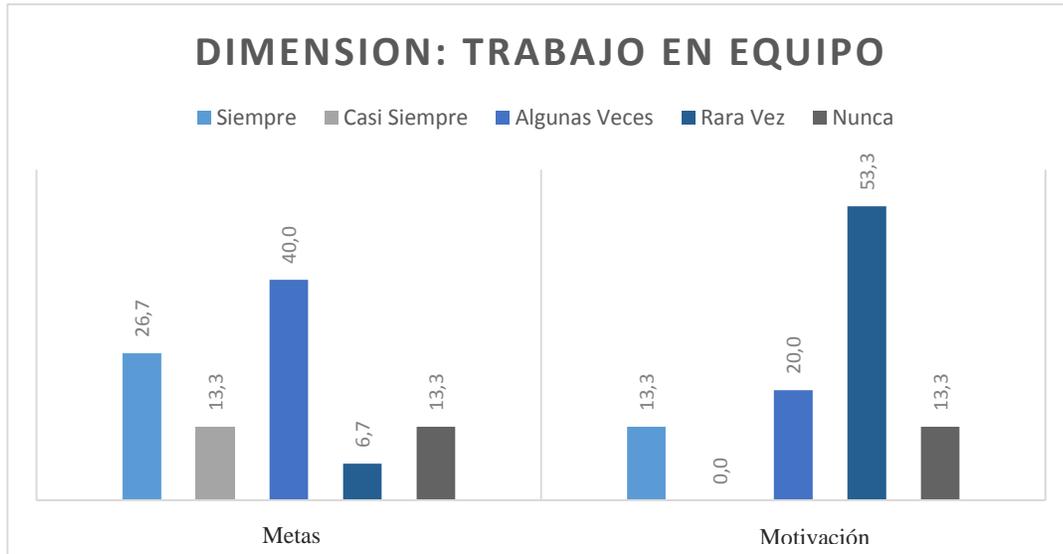
Fuente: Herrera (2023).

**Tabla N° 15**

**Distribución de frecuencia (Características del trabajo en equipo: Metas – Liderazgo)**

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Rara Vez		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17 Metas	4	26,7	2	13,3	6	40,0	1	6,7	2	13,3	15	100
18 Motivación	2	13,3	0	0	3	20,0	8	53,3	2	13,3	15	100

Fuente: Herrera (2023).



**Grafico N° 6**  
**Características del trabajo en equipo: Metas – Motivación**  
**Fuente: Herrera (2023).**

### **Análisis de los Resultados**

De acuerdo con los resultados emitidos por los sujetos objeto de investigación, en el ítems N° 17 se observan las alternativas de respuestas en la siguiente secuencia 26,7% que se inclinaron por la siempre y 13,3 % por la alternativa casi siempre, otro 40,0 % por la varianza algunas veces, seguido de un 6,7% que se inclinó hacia rara vez y por ultimo un 13,3% nunca; lo que conlleva a determinar que los miembros de la institución presentan debilidad al momento de trabajar eficientemente para lograr las metas, pues evidentemente no están comprometidos. Es relevante, considerar el postulado de Álvarez (2006:44), quien señala que:

*Los equipos de trabajo, son aquellos constituidos por un grupo de personas que los une un fin común, bajo un espíritu dinámico, flexible, donde cada miembro cumpla un cometido que va en función de sí mismo y del grupo, proporciona agilidad y eficacia en las acciones que debe ejecutar para beneficio de la institución que representa.*

Toda institución debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus metas, los equipos eficaces poseen confianza en el mismo, piensan

y actúan para triunfar. Esto se denomina eficacia sin duda el éxito llama al éxito, por ello, los equipos que han triunfado elevan su convicción sobre el éxito del devenir, lo que a su vez los motiva. Sin embargo, el análisis permite vislumbrar que los equipos de trabajo, del objeto de estudio, no están totalmente motivados para alcanzar sus metas en la organización, por tanto los líderes deben tomar acciones a fin de mejorar la motivación de su personal.

En el gráfico N° 6, correspondiente al ítem N° 18 de la dimensión características del trabajo en equipo en el indicador abordado para la motivación, un 13,3% de los trabajadores encuestados optaron por la opción siempre, seguida de un 0 % en casi siempre; el baremo se inclina en las alternativas algunas veces con un 20,0%, Rara vez con el 53,3 % y Nunca con un 13,3 %. En este marco, según Robbins y Judge (2009:175) la motivación “es el resultado de la interacción de los individuos con la situación”, constituyéndose en la amalgama de factores materiales y psicológicos que brindan al individuo la satisfacción de sus necesidades primordiales, impulsando un cambio de comportamiento que conduce a resultados superiores en consonancia con los objetivos de la empresa. En consecuencia, se considera la motivación como el estado donde una persona hace su mejor esfuerzo por alcanzar sus metas. Éste puede ser aprovechado conduciendo las metas del individuo hacia las de la empresa, mediante una gestión de liderazgo que proporcione incentivos económicos o no económicos, y tenga la capacidad de influir en los demás para alcanzar un alto nivel de productividad y mayor satisfacción de los empleados.

Finalmente, es importante considerar la responsabilidad de quienes tienen que dirigir la administración pública, en el pasar de los tiempos, pues deben estar muy atentos a las variaciones del entorno, para colocar las instituciones en correspondencia con los devenir, demostrando capacidad para innovar y ser agentes de cambio, a fin de trabajar en equipo, de manera democrática, en pro del desarrollo institucional y de la sociedad además, de la optimización de la calidad en la gestión pública.

### **4.3. Conclusión del diagnóstico de la necesidad de la propuesta**

Los resultados obtenidos a través del instrumento de medición implementado en la investigación ofrecieron apoyo a las interrogantes planteadas. Permitiendo tener una visión amplia sobre la percepción del personal Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes. Al respecto, muestra que un buen desempeño individual y colectivo está relacionado con el tipo de liderazgo que orientan las empresas, por tanto la tendencia a las repuestas emitidas por los encuestados los cuales se inclinaron por las opciones (Algunas veces, Rara vez y Nunca), refleja la necesidad de un cambio para mejorar y fortalecer el trabajo en equipo, es allí, donde el liderazgo transformacional emerge como una alternativa viable, para optimizar el desempeño laboral, debido a que este tipo de liderazgo “fomenta y promueve transformaciones en el comportamiento y en la actitud de otras personas, cambiando su visión y obteniendo de ellos el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la organización”. (Lifeder, 2022). Lo anterior expuesto afirma el fundamento teórico Bass y Avolio (2006), quienes indican que los líderes transformacionales, estimulan cambios de visión en sus interacciones con los miembros del equipo, lo que hace que cada individuo busque el bien corporativo, creando un efecto multiplicador, que promueve el desarrollo de cada individuo; así como el cambio del colectivo, por su parte Bass (1987), expresa que “en un mundo cambiante y turbulento, los líderes más valiosos son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados para transformar su tarea, a ellos y a su entorno”.

Tomando en consideración el primer objetivo específico de esta investigación, el cual consistió en diagnosticar la necesidad de crear estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo de la institución objeto de estudio, se puede interpretar a través del análisis antes mencionado, que el personal carece de habilidades propias en el ámbito del liderazgo transformacional, influyendo negativamente en las actividades de la institución. De ahí, la importancia de establecer el entorno propicio para el liderazgo transformacional, puesto que de acuerdo a la aseveración de Cruz (2013), tiene un impacto positivo en el trabajo de los

colaboradores al aumentar el desempeño individual y grupal, así mismo, permite reducir el impacto del comportamiento laboral desinteresado.

En relación al objetivo identificar la factibilidad de implementación de estrategias de liderazgo transformacional; para optimizar el trabajo en equipo presente en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes, los resultados demostraron la debilidad presente en estos principios, lo que indica que no se cumplen de forma adecuada la formación de equipos de trabajo para un óptimo desempeño. Es importante acotar, que la gestión de un equipo diverso supone retos importantes en el entorno organizacional. Debido a eso, se considera que el líder transformacional cumple un rol relevante en la búsqueda de mayor eficiencia en la práctica de los equipos de trabajo en la organización. No obstante, debe ser idóneo para atender materias como las mencionadas por Rafferty y Griffin (2014):

*Tener una visión que considere una perspectiva a futuro de los valores de la organización de que se trate, b) ser sumamente hábil para desarrollar procesos de comunicación inspiracional, c) ser capaz de estimular a los miembros del equipo o grupo para desarrollar niveles de creatividad e innovación, d) preocupación genuina por los empleados de la organización, y e) que reconozca el esfuerzo y logro de las metas, tanto en lo individual, como en lo grupal.*

En consecuencia, después de hacer el análisis del resultado en frecuencias relacionadas con las dimensiones del estudio y en concordancia con los fundamentos teóricos, se evidencia la necesidad de diseñar estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular Para el Ecosocialismo Cojedes.

Es oportuno mencionar, que esta investigación es un aporte significativo para estudios más profundos sobre el liderazgo transformacional, sus contribuciones al trabajo en equipo y la importancia de los programas de formación constantes en las empresas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

En correspondencia a los objetivos planteados en esta investigación y mediante los resultados obtenidos con el instrumento implementado a las muestras seleccionadas a estudiar en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes, se pudo concluir que actualmente se reconoce el valor agregado que se puede incrementar al trabajar en equipo en la organización, develando que las personas que la conforman, son más productivas, al crear buenas relaciones en su entorno laboral generando una actitud positiva en el desarrollo de sus actividades; por tal razón en la institución se ha de adoptar esta forma de trabajo, siempre y cuando todos sus miembros estén comprometidos. Pues el éxito, depende de la actitud y comportamiento de sus miembros, así como de las habilidades que posean.

Ahora bien, si una organización no cuenta con personas comprometidas y dispuestas a enfrentarse con la diversidad de cambios que subyacen en el quehacer diario y que emergen por las necesidades tanto internas como externas, estarán destinadas al fracaso, por tal razón existe un sin fin de estrategias gerenciales que pueden ayudar en las instituciones a solventar cualquier problemática que se les presente.

Es así que, los líderes transformacionales recurren a mayor uso de estrategias inspiradoras y menor uso de estrategias controladoras por lo cual, se caracterizan en atraer el entusiasmo y la participación de los demás en las metas que plantean.

En definitiva, en el contexto del presente milenio, resulta fundamental que los gestores de la administración pública asuman una actitud reflexiva y proactiva. Deben estar atentos a los constantes cambios del entorno y responder a ellos con innovación y liderazgo, adaptando las instituciones a los nuevos desafíos que enfrentan. Es esencial que demuestren capacidad para transformar las estructuras y procesos, convirtiéndose en agentes de cambio que impulsen el desarrollo de las comunidades. La colaboración

en equipo bajo principios democráticos será clave para alcanzar este objetivo, promoviendo la mejora continua de la calidad de la gestión pública.

## **5.2. Recomendaciones**

Según, los resultados evaluados y conclusiones dadas se pueden sugerir al personal directivo y administrativo del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes, lo siguiente:

- Promover talleres sobre el trabajo en equipo donde se pueda comprender claramente la importancia del mismo para un buen desarrollo del ambiente armonioso dentro de la institución.
- Proporcionar contacto y apoyo a su equipo de trabajo constantemente a través de reuniones grupales e individuales donde les permitas a ambos reconocer las debilidades y fortalezas de cada miembro la de institución.
- Organizar actividades de crecimiento personal, como la autoestima, auto relación y motivación en las relaciones interpersonales.
- Fomentar las relaciones interpersonales a través de reuniones, comunicados, fiestas de trabajo, entre otros, le permitirá también desarrollar de la confianza.
- Afianzar la gerencia mediante la adopción de modelos nuevos de estilos gerenciales, tal como el liderazgo transformacional.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES**

##### **6.1. Presentación**

Las organizaciones continúan enfrentando desafíos globales, que generan la necesidad aún mayor de líderes que diseñen e implementen estrategias audaces orientadas a transformar o alinear las fortalezas y debilidades de la organización con nuevas oportunidades. Al respecto, el líder debe estar a la vanguardia para propiciar el cambio, el crecimiento, y manifestar la manera de lograrlo. Comprendiendo que es imprescindibles conocer y comprender la actitud y demandas motivacionales para producir la transformación (Maxwell, 2007). En este sentido, la motivación de los que laboran y hacen vida en la institución debe ser organizada por acciones estratégicas que permitan a los trabajadores disponer de un clima organizacional que los impulse a ser cada día mejor y donde se vean involucrados hacia un trabajo eficiente y eficaz, para lograr el sentido de pertenencia y fluidez por parte del equipo en la realización de las actividades.

Sobre la base de lo planteado, se percibe al liderazgo transformacional, pues influye para lograr un cambio de enfoque de los intereses personales a los intereses colectivos; es decir, ellos “expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional” (Koontz, 2012:458). Estos líderes, entienden la importancia de ganarse la confianza de los colaboradores; porque solo así, pueden comprometerse firmemente con los resultados que la organización pretende alcanzar. Para ello, “buscan alterar la estructura existente e influenciar en las personas para promover la idea de visión y posibilidades nuevas”. (Lussier, 2011:348).

El líder transformacional, posee la habilidad de formar nuevos líderes, preparando, apoyando e impulsando a sus seguidores a resolver de forma nueva y creativa los

problemas. Por tanto, el líder es capaz de reconocer y satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Asimismo, comprende y facilita la praxis de experiencias nuevas y precisas, que permitan el desarrollo ecuánime del pleno potencial de sus colaboradores; incentivando el surgimiento de una cultura organizacional que sea la base del crecimiento tanto individual como colectivo, según (Bass & Avolio, 2004, citado por Mendoza & Ortiz, 2006).

Desde esta perspectiva, y de acuerdo a las necesidades encontradas mediante el diagnóstico en la institución objeto de estudio, la propuesta tiene como propósito desarrollar estrategias de liderazgo transformacional; para optimizar el trabajo en equipo, permitiendo no solo mejorar los procesos, si no también, brindar recursos formativos a través de un enfoque colaborativo, participativo e inclusivo; creando sinergias entre los actores sociales involucrados Bourdieu (1994), con el fin de mejorar el desempeño organizacional que dirige.

## **6.2. Importancia**

En el contexto actual, las organizaciones coexisten en entornos extremadamente complejos, haciendo imperiosa la necesidad de alcanzar una correcta mixtura de una gran serie de elementos estratégicos, entre estos componentes, se observan el liderazgo y el trabajo en equipo. El gerente no solo debe enfocar sus esfuerzos en las metas preestablecidas sino que además debe ser inspirador, comunicador, guía y consejero.

Tomando en cuenta la reflexión preliminar, es irremisible desarrollar maneras de adaptarse, sobrevivir y aprovechar las oportunidades del entorno, en ese contexto el liderazgo transformacional, se presenta como una oportunidad para una mejora continua dentro de la organización, pues, “se destaca por iniciar la innovación y el cambio” (Koontz, op. cit:430), siendo una fuente de inspiración, para influir en los grupos, repercutiendo en la optimización del trabajo en equipo.

Aunado a ello, aporta otros beneficios como: desarrollar la flexibilidad, la innovación, la identidad, la rentabilidad y la productividad, esto en el ámbito de la organización y del lado de los colaboradores impulsa el trabajo colaborativo, la motivación, la

capacitación, el empoderamiento, la implicación y la autoestima personal y organizacional.

Considerando tales aseveraciones, las estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo, están orientadas a mejorar y renovar la operatividad administrativa del personal del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes, mediante el uso práctico y sencillo de una gama de estrategias gerenciales que permitirá confortar las existentes y completar algunas que servirán en el cumplimiento de las metas planificadas por la institución.

### **6.3. Justificación**

La información obtenida a través de la encuesta aplicada a los sujetos objeto de investigación del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes permitió determinar las debilidades que inciden en su funcionamiento efectivo, evidenciándose la necesidad de implementar un plan de estrategias que permitan a los miembros de la organización adquirir conocimientos y habilidades que posibiliten un mayor desarrollo para el mejoramiento de la calidad y responsabilidad de la labor diaria. Con esta propuesta se pretende dar relevancia al rol que juega el trabajador como ente principal del trabajo en equipo.

Uno de los retos planteados para llegar al logro de una gestión exitosa en la Institución es contar con renovadas formas de organización que propicien la realización de los procesos gerenciales como la planeación estratégica, a través de la cual se logren los objetivos propuestos además de satisfacer las necesidades encontradas por medio de estrategias enfocadas hacia el fortalecimiento y optimización de la organización.

La propuesta se justifica por su relación con el ámbito social, puesto que, destaca aspectos organizacionales donde se proponen estrategias de liderazgo para los actores inmersos en la institución y que demandan nuevas habilidades gerenciales a nivel personal y profesional, que les permita manejar conflictos organizacionales adoptando una actitud de ayuda y cooperación, asimismo mantener el dialogo pertinente y efectivo para con ello, reorientar las acciones conflictivas y desgastadas en los miembros de la

Institución en aras de mejorar las relaciones interpersonales y por ende fortalecer el desarrollo de trabajo en equipo de una forma efectiva y eficaz.

Desde el punto de vista organizacional la propuesta viene a determinar cambios conductuales en la gestión gerencial, mediante estrategias de liderazgo transformacional como herramienta para el desarrollo laboral y personal en los colaboradores, destacando habilidades y competencias necesarias para el trabajo en equipo, lo cual se verá reflejado en un mejor funcionamiento de la institución.

En el aspecto práctico, la investigación se orienta en diseñar nuevas estrategias gerenciales y promoverlas en el personal de la Institución para desarrollar en ellos un liderazgo transformacional de manera que los resultados sirvan para fortalecerlos personal y profesionalmente promoviendo que la gestión gerencial sea participativa compartida y trascendente, lo cual intervendrá directamente en los procesos administrativos, espáticamente en el fortalecimiento del trabajo en equipo, además de infundir aspectos positivos en los usuarios de la Instituciones investigada, consiguiendo compensar e ir avanzando conforme a los nuevos procesos y cambios que se presentan. De acuerdo al ámbito metodológico la investigación brinda al personal de la institución sapiencias y competencias que le permitan conocer y administrar el manejo adecuado del liderazgo utilizando nuevas estrategias gerenciales, asimismo al estar cimentado en un proyecto factible aporta información importante que pueda ser ampliada a otros Instituciones, aunado a ello, ofrece una guía como base para otros proyectos de investigación.

#### **6.4. Objetivo General**

Desarrollar estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes

##### *6.4.1 Objetivos Específicos*

- Sensibilizar al personal administrativo sobre la importancia del trabajo en equipo para el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes

- Incentivar al personal directivo y administrativo a la realización de talleres sobre el liderazgo transformacional y la formación de equipos de trabajo en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes.
- Estimar el impacto de la implementación estrategias de liderazgo transformacional para la optimización del trabajo en equipo en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes

### **6.5. Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad de acuerdo a lo expresado por Camirra et. al. (2009), se refiere a la disponibilidad de recursos necesarios para alcanzar las metas o tareas planteadas. Es decir, si es posible lograr los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta los recursos disponibles para lograrlo. Con esto describe principalmente la capacidad, logística y los recursos para realizar la investigación.

La propuesta en cuanto a desarrollar un plan de estrategias basado en el liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes, exhibe una viabilidad positiva para su ejecución, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, económicos-financieros, infraestructura, y desde el punto de vista técnico como los equipos y tecnología necesaria para ejecutar en la práctica cada una de las estrategias ofertadas.

#### *6.5.1 Factibilidad Social*

La propuesta tiene un congruencia social, pues beneficiará no solo a los colaboradores de la institución sino que impactara positivamente en los usuarios que asisten a la misma. Asimismo, esta investigación es un material auxiliar para todos los profesionales que trabajan en el campo de la administración y la gestión, ampliando o complementando en algunos casos conocimientos y garantizando una mayor calidad del servicio que brindan los funcionarios públicos.

### 6.5.2 Factibilidad Operativa

En el ámbito de los aspectos institucionales relacionados con talento humano e infraestructura necesarios para ejecutar el plan estratégico planteado, la institución objeto de estudio cuenta con una estructura física, la disponibilidad y aceptación de sus colaboradores y demás actores involucrados, por lo cual, la propuesta se considera factible operativamente.

### 6.5.3 Factibilidad Económica

En el aspecto económico, la propuesta es factible, por cuanto la institución cuenta con los equipos tecnológicos (computadora, video beam) y el espacio físico, en consecuencia solo se generaron gastos menores los cuales fueron asumidos por el autor de la presente investigación, al respecto la tabla 5, refleja la inversión efectuada para el desarrollo del plan presentado.

**Tabla 16.**  
**Presupuesto necesario para la implementación del Plan Propuesto**

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>P.U. (Bs)</b>	<b>Costo total (Bs.)</b>
Resma de Hojas	1/4	72,25	72,25
Lápiz	12	11,10	133,24
Bolígrafos	12	8,50	101,97
Video Beam (propio)	01	0,00	0,00
Computadora	01	0,00	0,00
<b>TOTAL Bs.</b>			<b>307,46</b>

**Fuente: Herrera (2023).**

Es importante resaltar, que se contó con el apoyo de dos (02) especialistas en gerencia que dictaron los talleres, por lo cual no se generaron gastos en honorarios profesionales.

## **6.6 Contexto Laboral**

### *6.6.1 Aspectos Generales del MINEC*

El Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo (MINEC), anteriormente llamado Ministerio del Ambiente, es uno de los organismos que conforman el gabinete ejecutivo del gobierno de la República Bolivariana de Venezuela.

### *6.6.2. Misión, Visión y Objetivos*

#### **Misión**

El Ministerio, tiene como misión ser el órgano encargado de proteger, conservar y recuperar el ambiente, mediante la construcción del nuevo modelo ecosocialista, basado en una relación armónica entre el hombre y la naturaleza, que garantice el uso y aprovechamiento racional, óptimo y sostenible de los recursos naturales, respetando los procesos y ciclos de la naturaleza.

#### **Visión**

Es competencia del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, la conservación y protección del ambiente, el saneamiento ambiental, los recursos naturales, la diversidad biológica; las cuencas hidrográficas, así como, el manejo integral ecosocialista de desechos y residuos.

#### **Líneas De Acción**

1. Fortalecer los sistemas de recolección, transporte, transferencia, tratamiento y disposición final de los Desechos Sólidos, mediante la recuperación, rehabilitación y repotenciación del Parque Automotor, así como el saneamiento, de vertederos y rellenos sanitarios a nivel Nacional.
2. Desarrollar viveros para la producción de plantas forestales y frutales, así como la inclusión de las unidades familiares, en la agroforestería y a su vez, lograr el desarrollo de los sistemas agroforestales y silvopastoriles en el país.

3. Ejecutar el Programa de Reforestación Nacional, que contempla la ubicación y selección de áreas, producción de plantas y reforestación a nivel nacional, incorporando a las comunidades organizadas de cada región del país.
4. Incorporar el aprovechamiento sustentable, de los bosques naturales y plantaciones forestales, mediante la producción interna de productos de origen forestal.
5. Implementar e impulsar, Planes, Programas y Proyectos orientados a la preservación y control de las especies de Flora y Fauna, fortaleciendo de manera significativa el Sistema Venezolano sobre Diversidad Biológica, y el Ecosistema Ambiental del país.
6. Implementar medidas de vigilancia, supervisión y control de los Parques Nacionales, Monumentos Naturales y Áreas Bajo Régimen de Administración Especial (ABRAE), que permitan aumentar el nivel de visitantes, su relación e interrelación, con el ambiente y el ecosistema, lo que redundará en un alto nivel de operatividad de los espacios naturales, incrementando de manera cónsona la fiscalización en estos establecimientos, garantizando el cumplimiento de las medidas de conservación y preservación del ambiente, en beneficio de la colectividad.

Fuente: <http://www.minec.gob.ve/mision-vision/>

## **6.7. Estructura de la propuesta**

### *6.7.1. Fase I. Diagnóstico.*

En esta etapa, se detectaron las necesidades específicas de la organización, que en este caso eran las deficiencias que se presentaban con el trabajo en equipo. Los objetivos y contenidos se desarrollan en base a esta necesidad, la misión de la organización y los resultados que esperan lograr a través de estrategias de liderazgo transformacional para mejorar y perfeccionar el trabajo en equipo.

Para ello, en primer término, se aplicó una encuesta a trabajadores de la institución, cómo técnica de recolección de datos, siendo el instrumento un cuestionario de

dieciocho (18) ítem aplicado a una muestra de quince (15) trabajadores de la institución, el propósito fue conocer las realidades apreciadas por los encuestados.

#### *6.7.2. Fase II. Estratégica*

Se diseñó y elaboró la propuesta en base al diagnóstico realizado, estableciéndose un cronograma para el desarrollo de objetivos y contenidos. En este sentido, se ubicaron facilitadores externos para ejecutar los procesos formativos. Se optó por el formato presencial porque era necesario alternar la teoría y la práctica, la implementación de juegos de rol y la realización de actividades que permitieran retroalimentar los enfoques vistos. Esto permite una mayor autoestima y un sentido de importancia. Reflexiona sobre tu implicación en el proceso

#### *6.7.3. Fase III. Desarrollo o ejecución del programa.*

Esta fase se enfoca en promover acciones formativas mediante conversatorios y talleres en forma presencial para fortalecer el trabajo en equipo y la transferencia de estrategias de liderazgo transformacional orientadas al mejoramiento del desempeño organizacional del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes. Se planteó un primer momento de iniciación o etapa de Motivación-Sensibilización donde se incorporó al personal a cada una de las tareas del plan propuesto.

#### *6.7.4. Fase IV. Valoración*

Con el propósito de valorar el impacto de ejecución de la propuesta, se administrará un instrumento de seguimiento, al finalizar las actividades formativas.

## 6.8. Plan propuesto

**Tabla 17.**

**Desarrollar estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes**

<b>Objetivo General:</b> Desarrollar de estrategias de liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo dentro del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo de la Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>
Sensibilizar al personal administrativo sobre la importancia del trabajo en equipo para el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes	Motivación, trabajo en equipo, responsabilidad, ética, uso de herramientas gerenciales, Sentido de pertenencia	Conversatorio, dinámicas reflexiva	Estimular al personal, conocimientos básicos de motivación, trabajo en equipo, comunicación y las relaciones interpersonales, responsabilidad, ética, herramientas gerenciales y sentido de pertenencia.	4 horas

Incentivar al personal a la realización de procesos formativos inherentes al liderazgo transformacional en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes	Aspectos que conforman el Liderazgo Transformacional, enfatizando sobre características del líder, organización, talento humano y dimensiones.	Taller, proyección de video	Comprobar la importancia del estudio del liderazgo transformacional para optimizar el trabajo en equipo	4 horas
Estimar el impacto de la implementación estrategias de liderazgo transformacional para la optimización del trabajo en equipo en el MINEC	Diseñar un instrumento de evaluación del desarrollo de las actividades del plan estratégico gerencial.	Valorar los resultados obtenidos con la implementación del plan estratégico gerencial.		1 semana

**Fuente: Herrera (2023).**

### 6.9. Validación de la Propuesta.

Una vez culminada las actividades previstas, tiene cabida la fase de validación y evaluación. En tal sentido, la ejecución de la propuesta se evaluó en base un instrumento de tres (03) preguntas, donde los participantes expresaron su opinión del plan estratégico basado el liderazgo transformacional.

**Tabla 18. Instrumento de validación del Plan Propuesto**

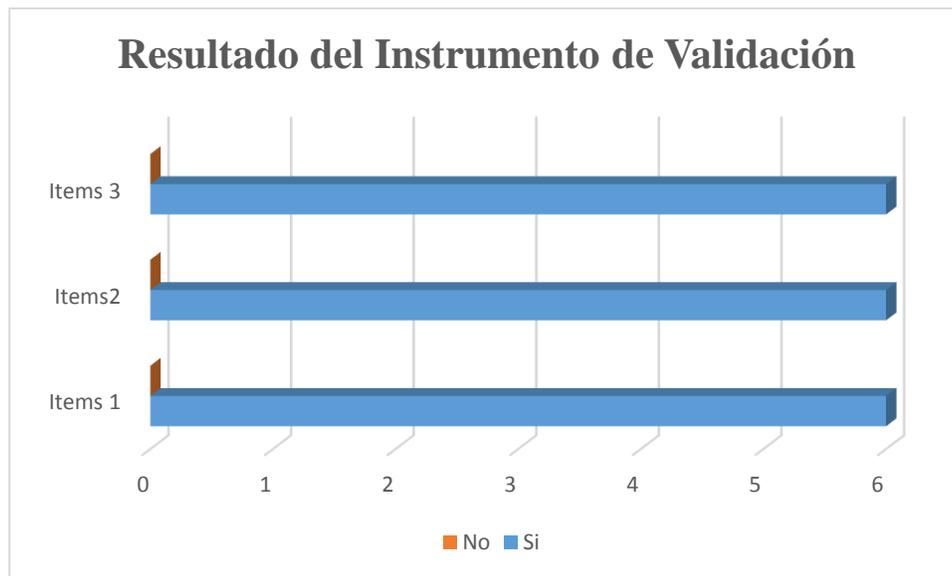
Ítem	Aspectos a Evaluar	Si	No
1	¿Cree que los contenidos abordados en los conversatorios y talleres promueven a la optimización del trabajo en equipo?	6	
2	¿Los facilitadores motivaron la participación reflexiva de los participantes?	6	
3	¿Estima que participar en el desarrollo del plan, le proporciono herramientas para un mejor desempeño de sus funciones en la Institución?	6	

Fuente: Herrera (2023).

Tabla 19. Distribución de frecuencia del Instrumento de Validación

Ítem	SI		NO		Cantidad de Personas encuestadas	Porcentaje
	Fr	%	Fr	%		
1	6	100%	0	0%	6	100%
2	6	100%	0	0%	6	100%
3	6	100%	0	0%	6	100%

Fuente: Herrera (2023).



**Grafico 7. Resultados del Instrumento de Validación**  
**Fuente: Herrera (2023).**

### **Análisis**

Los resultados evidencian, que la propuesta desarrollo de un plan de estrategias de liderazgo transformacional, fue congruente, dada que la misma se relacionó con las necesidades del Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo Cojedes y expectativas de sus colaboradores. De allí que, en el ítems 1, se tuvo una aprobación alta según el 100% de encuestados, demostrándose que la ejecución de la propuesta estuvo bien fundamentada desde el punto de vista teórico-práctico. Además, indica que el plan fue bien recibido por los participantes pues la metodología usada en la capacitación estuvo dentro de los límites apropiados y el contexto de su aplicación fue propicio.

En cuanto al ítems 2, el 100% de los encuestados consideran que los facilitadores motivaron la participación reflexiva de los participantes permitiendo comprender la gran responsabilidad que tienen frente a las competencias y funciones que efectúan en la institución, fortaleciéndose así el sentido de pertenencia, la participación cooperativa. Igualmente, se recibieron las orientaciones impartidas en el proceso de formación con miras a mejorar el autodesarrollo y el compromiso del esfuerzo compartido de lograr la capacidad, efectividad y buenos resultados.

En relación al ítems 3, los encuestados respondieron en un 100 % que participar en el desarrollo del plan, le proporcione herramientas para un mejor desempeño de sus funciones en la Institución asumiendo nuevos conocimientos relacionados con la gerencia pública, así como nuevos modelos gerenciales que responden a los retos actuales.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alcaide, J. (2013). *Fidelización de Clientes y Motivación de Empleados: 8 Puntos en Común. Gestión*. [En línea] disponible en <http://gestion.com.do/pdf/021/021-fidelizacion-motivacion.pdf>.
- Alvarado, H. (2021). *Comportamiento Organizacional*. 2da. Edición. Grupo Editorial Patria, S.A. México
- Álvarez M. (2006). *La Misma Dirección para una Nueva Escuela: Organización y Gestión Educativa*. Barcelona.
- Arias, F. Y Heredia, V. (1999) *Administración de recursos humanos*. s.n. México: 1999.
- Arias, F. 2006. *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta Ed. Episteme. Caracas - Venezuela.
- Arias, F. (2004). *El Proceso de Investigación*. 4ª ed. Episteme Caracas- Venezuela.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (6º. ed.). Episteme. Caracas - Venezuela
- Arriagada, Ricardo (2002), *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Serie Manuales. Santiago de Chile. [En línea] disponible en: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5582/S0260445\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5582/S0260445_es.pdf)
- Bass, B. M. y J. Avolio B. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications. EUA.
- Balestrini, A (2002), *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. 6ta Ed BL Consultores Asociados. Servicio Editorial Caracas – Venezuela.
- Balestrini, A (2006), *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. 7ma Ed BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas – Venezuela. [En línea] disponible en: [https://www.academia.edu/32672800/Como\\_Se\\_Elabora\\_El\\_Proyecto\\_de\\_Investigacion\\_Ballestrini\\_7ma](https://www.academia.edu/32672800/Como_Se_Elabora_El_Proyecto_de_Investigacion_Ballestrini_7ma)
- Barranco, F. (2000) *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ediciones pirámide. [En línea] disponible en: <https://es.slideshare.net/etaiperoman/marketing-43387668> 58-61
- Barroso, L. (2007). *Cultura y Filantropía empresarial*. Caracas: Ediciones IESA.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación: (Cómo Hacer un Diseño de Investigación)*. Ed. Editorial de Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Bayón, F. (1998). *50 casos prácticos sobre recursos humanos y organización de empresas*. España: Síntesis, S.A.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial la Muralla, S.A. Madrid. [En línea] disponible en: [https://www.academia.edu/38170554/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N\\_EDUCATIVA\\_RAFAEL\\_BISQUERRA\\_pdf](https://www.academia.edu/38170554/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_EDUCATIVA_RAFAEL_BISQUERRA_pdf)

- Bom, Y. (2000). *La Estrategia Empresarial y el Éxito Organizacional*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Bourdieu, P. (1994). *Razones prácticas Sobre la teoría de la acción Pierre Bourdieu*. Traducido por Thomas Kauf. Editorial Anagrama, Barcelona, 1997. [En línea] Disponible en: <https://epistemh.pbworks.com/f/9.+Bourdieu+Razones+Pr%C3%A1cticas.pdf>. Consultada el 08/10/2023.
- Calderón, D., (2014). *Un Estado Del Arte Del Liderazgo En El Siglo XX*. [En línea] disponible en: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel\\_BetancurCalderon\\_2014.pdf?sequence=3](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel_BetancurCalderon_2014.pdf?sequence=3)
- Castro, M. (2003). *El proyecto de Investigación y su Esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Camirra, H. Cartaya E. (2009) *Guía para la investigación Académica*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. [En línea] disponible en: [https://pedagogicoiupma.files.wordpress.com/2019/02/camirra\\_cartaya\\_guia\\_investigac\\_iupma.pdf](https://pedagogicoiupma.files.wordpress.com/2019/02/camirra_cartaya_guia_investigac_iupma.pdf)
- Cattaneo, G. (2023). *Integración de equipos para obtener mejores resultados*. [Blog] disponible en: <https://guidocattaneo.com/integracion-de-equipos-y-oportunidades-de-desarrollarla/>
- Cerda, H. (1995). *Cómo Elaborar Proyectos: Diseño, Ejecución y Evaluación de Proyectos Sociales y Educativos*. Santa Fé de Bogotá. Magisterio.
- Chávez, N. (2003). *Introducción a la Investigación Educativa*. Editorial Ars Gráficas. Tercera edición. Caracas - Venezuela
- Chávez, N. (2007). *Introducción A La Investigación Educativa*. Editorial Ars Gráficas. Caracas - Venezuela
- Chiavenato, I. ((2001). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato .I (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. Editorial Mc GrawHill. España.
- Chiavenato, I. (2007): *Administración de recursos humanos*. (8ª ed). México: Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A.
- Córdova, E. (2006). *Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones*. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(3), 496-518. [En línea] disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000300007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000300007&lng=es&tlng=es).
- Coronado, J; Domínguez, K; Olivares, A; Retes, R. (2014). *Estilos De Liderazgo De Los Agrónomos Y Su Percepción De Desempeño: Caso Universidad De Sonora, México*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 35. México. [En línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/141/14131676010.pdf>
- Covey, S. (2000). *Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz*. Barcelona: Ediciones Paidó.
- Cruz-Ortiz, Valeria., Salanova, Marisa., & M. Martínez, Isabel. (2013), "Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros." *Universidad & Empresa*,

- Vol. 15, núm. 25, pp.13-32. [En línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>.
- Duran, AA. (2014). *Trabajo en Equipo*. Edición 1.0. Editorial Learning, S.L. España. [En línea] disponible en: [https://www.google.co.ve/books/edition/Trabajo\\_en\\_equipo/GG12DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=trabajo+en+equipo+organizacional&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/Trabajo_en_equipo/GG12DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=trabajo+en+equipo+organizacional&printsec=frontcover).
- EAE Business Shool. (2003). *Que es el liderazgo Transformacional*. [Blog] disponible en: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-el-liderazgo-transformacional>
- Echaniz, A., (2001) *¿DEBE SER ÉTICO EL LÍDER?* [En línea] disponible en: [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/IX/4\\_Echaniz0.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/IX/4_Echaniz0.pdf)
- Fernández, M. Cristina., & Quintero, Nelson. (2017), "Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos." *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 22. [En línea] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- García, M., Salas, L. y Gaviria, E., (2017). *Estilos De Liderazgo De Hombres Y Mujeres En Las Pymes*. [En línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3223/322353489002/html/#:~:text=Los%201%C3%ADderes%20transformacionales%20logran%20que,que%20se%20esperaba%20que%20hicieran>.
- García, J., Pimentel, R., y Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la Dirección*, (2), 121-140. [En línea] disponible en: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fbit.ly%2F3fiwhQp>
- Gómez, C., (2000). *Proyectos Factibles*. Editorial Predios. Valencia.
- Gómez; A. *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. [En línea] disponible en: <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. 4ta. Edición. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V. México. [En línea] Disponible en: [https://bibliotecavirtual.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/12/desarrollo\\_organizacional\\_principios\\_y\\_aplicaciones\\_4ta\\_edicion\\_\\_rafael\\_guizar\\_montufar.pdf](https://bibliotecavirtual.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/12/desarrollo_organizacional_principios_y_aplicaciones_4ta_edicion__rafael_guizar_montufar.pdf)
- Harris J. (2007) *Administración de Recurso Humanos Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. Tomo II Editorial. Limusa. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Bastida, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. México. [En línea] Disponible en: [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Hernández S., Fernández, C. y Bastida, L. (2006) *Metodología de la Investigación* 4ta Edición México – Mc Graw-Hill.
- Hyatt, M. (2020). *El Líder Guiado Por la Visión*. Whitaker House. Estados Unidos de America. Traducido al Español por Baker Publishing Group. [En línea] Disponible en: [https://www.google.co.ve/books/edition/El\\_l%C3%ADder\\_guiado\\_por\\_la\\_vis](https://www.google.co.ve/books/edition/El_l%C3%ADder_guiado_por_la_vis)

- %C3%B3n/KbdQEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&pg=PT2&printsec=frontcover
- Koontz, H., Weirich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México. Ediciones McGrawHill.
- Maslow, A. (1943). *Una teoría para la Motivación*. [En línea] Disponible en: <https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>. consultada el 08/10/2023.
- Maxwell, J. (2007) *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Grupo Nelson. [En línea] Disponible en: [https://www.google.co.ve/books/edition/Las\\_21\\_cualidades\\_indispensables\\_de\\_un\\_l/TpKs0MRaUzAC?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/Las_21_cualidades_indispensables_de_un_l/TpKs0MRaUzAC?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover)
- McShane, M. y Steven, L. (2005). Enciclopedia General de Liderazgo y Recursos Humanos. Master de negocios MBA. Mc Graw-Hill
- Méndez, C. (2005). *Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. (2da. ed). Bogotá. Mc Graw Hill.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto \*en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad De Ciencias Económicas. Volumen X IV. [En línea] disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28141930\\_El\\_Liderazgo\\_Transformacional\\_Dimensiones\\_e\\_Impacto\\_en\\_la\\_Cultura\\_Organizacional\\_y\\_Eficacia\\_de\\_las\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/28141930_El_Liderazgo_Transformacional_Dimensiones_e_Impacto_en_la_Cultura_Organizacional_y_Eficacia_de_las_Empresas)
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). *Tres componentes, Conceptualización del Compromiso Organizacional*. Ed. Human Resource Management Review.
- Montoya C. y Boyero M. (2016) El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional. [En línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947335001/html/index.html>
- Mora, C. (2009). *Liderazgo gerencial en la realidad venezolana*. [En línea] disponible en: <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/liderazgo-gerencial-en-la-realidad-venezolana-999281.html>.
- Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Doctorales de la UNELLEZ (2021). Dirección de estudios avanzados.
- Noguera, J. Pitarch, D. y Esparcia, J. (2009) *Gestión y Promoción del Desarrollo Local*. Edición Digital. [En línea] Disponible en: <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/998aba87-49d3-46a5-8c49-6cfd8ac40637/content>
- Levinas, E. (2001). *La huella del otro*. [En línea] Disponible en: [https://monoskop.org/images/9/96/Levinas\\_Emanuel\\_La\\_huella\\_del\\_otro\\_2001.pdf](https://monoskop.org/images/9/96/Levinas_Emanuel_La_huella_del_otro_2001.pdf)
- Lifeder. (2022). *Liderazgo transformacional*. [En línea] disponible en: <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. *Psicodebate*, 6, 107-122. [En línea] disponible en <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México. Cengage Learning Editores, S.A.
- Organización Internacional del Trabajo (2022). *Trabajo Decente*. [En línea] disponible en: <https://www.ilo.org/es/temas/trabajo-decente>
- Parra, O. y García, J. (2012). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Palella, S y Martin, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Venezuela. Editorial FEDEUPEL Caracas.
- Palella, S y Martin, F. (2012) *Metodología De La Investigación Cuantitativa*. 3ra Ed. FEDUPEL. Caracas. [En línea] disponible en <https://idoc.pub/documents/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana-3no75e3jj5ld>
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos*. 6ta. Edición. Esic Editorial. Madrid. [En línea] disponible en: [https://books.google.co.ve/books?id=\\_9g\\_Zlehq0QC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Ma.+Teresa+Palomo+Vadillo%22&hl=es-419&newbks=1&newbks\\_redir=0&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=_9g_Zlehq0QC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Ma.+Teresa+Palomo+Vadillo%22&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Pérez, E., y Sánchez, J. (2005) *Fundamentos de la Evaluación Cualitativa*. Editorial CEC,S.A. Caracas.
- Rafferty, A., y Griffin, M. (2004). *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. [En línea] disponible en: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ramírez, T (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo
- Ruiz, M. (2005). *Metodología Básica*. España: Ediciones Paídos
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Décimatercera Edición Pearson Educación, México. [En línea] disponible en: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sánchez, G. (2009). *El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia De Cambio Para Las Instituciones Documentales*. *Anales de Documentación*. [En línea] disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Sabino, C. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Ediciones Panapo, Caracas.
- Sampieri, (2003). *Metodología de la investigación*. (3° ed.). México: MC Graw Hill.
- Salgado C. (2017). *Siete Competencias Gerenciales Apalancadas por la Inteligencia Emocional* *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. [En línea] disponible en <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/191/pdf>
- Senger, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. (2006). *La quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje*. Ediciones Granica. Buenos Aires. [En línea] disponible en: [https://www.google.co.ve/books/edition/La\\_Quinta\\_Disciplina\\_en\\_la\\_Pr%C3%A1ctica/h4Qfp7CkSCIC?hl=es-419&gbpv=1&pg=PR5&printsec=frontcover](https://www.google.co.ve/books/edition/La_Quinta_Disciplina_en_la_Pr%C3%A1ctica/h4Qfp7CkSCIC?hl=es-419&gbpv=1&pg=PR5&printsec=frontcover)
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 3R. Editores. 10ma. edición. Bogotá D.C. – Colombia. [En línea] disponible en:

- [https://www.academia.edu/12171098/Libro\\_gerencia\\_estrategica\\_humberto\\_serna\\_gomez\\_140615221927\\_phpapp01](https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01)
- Stoner, F. (1997) *Administración*. (6ª ed.). México
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª ed.). México: Limusa.
- Terry, G. (2003). *Principios de administración*. Quinta edición. Editorial Continental S.A. México.
- Trabajo Especial de Grado. Calle, M. (2019). *Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en Equipo en los colaboradores de la red educativa Adventista AEAMOP – Pucallpa*. (Perú). [En línea] disponible en: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3006/Mavet\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3006/Mavet_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Trabajo Especial de Grado. Díaz, L. (2019). *El Liderazgo y su influencia en el Trabajo En Equipo de los colaboradores del área de Housekeeping del Hotel Winmeier Chiclayo*. Perú. [En línea] disponible en: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5164/D%C3%84DZ\\_LL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5164/D%C3%84DZ_LL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Trabajo Especial de Grado. Giraldo, D. y Naranjo J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo Del Concepto, Evolución Y Tendencias*. Colombia. [En línea] disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672>
- Trabajo Especial de Grado. Goñi, L. (2010). *Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas*. Lima-Perú. [En línea] disponible en: <https://dokumen.tips/documents/liderazgo-transformacional-en-directoras-de-educacion-del-liderazgo-transformacional.html?page=16>
- Trabajo Especial de Grado. Herrera, C. (2015). *Estrategias Basadas En El Liderazgo Transformacional Como Herramienta Clave En La Gerencia Del Consejo Comunal “Las Mucuritas” Municipio Biruaca, Estado Apure*. [En línea] disponible en: [http://opac.unellez.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=977](http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=977)
- Trabajo Especial de Grado. Jaramillo, L. (2018). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera*. [En línea] disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25553/Jaramillo\\_JLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25553/Jaramillo_JLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Trabajo Especial de Grado. Salcedo, I. (2008). *Influencia del liderazgo en el desempeño organizacional de la Alcaldía del Municipio San Carlos del Estado Cojedes*. [No publicado] Universitario Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR.
- Trabajo Especial de Grado Terán, L (2005). *Análisis del Liderazgo Organizacional en el Departamento de mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A., Monagas, Venezuela*.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4ed. (4a Ed). Caracas: Fedupel

- Valle, M. (2005). *Comunicación Organizacional*. Editorial Quipus. Quito – Ecuador.  
[En línea] disponible en:  
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49377.pdf>
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España:  
Editorial Ideas Propias. [En línea] disponible en:  
<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3949/pdf>

## **ANEXOS**

## ANEXO A. Instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad Que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados Maestría  
Gerencia Publica

Estimado Experto

Con motivo de elaborar el Trabajo de Grado, titulado **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES”**. Para optar al título de Magister en Gerencia Publica, solicito de su apoyo y colaboración para la validación del instrumento, diseñado a objeto de recolectar la información que se requiere para llevar a cabo el estudio planteado. En tal sentido, recurro a usted como especialista a fin de que efectúe su validación, para ello se le proporciona los correspondientes objetivos, cuadro de operacionalización de variables, el instrumento donde se reflejan los ítems y una matriz de validación para juicio de expertos que se aplicarán al instrumento diseñado. Se le agradece emitir su juicio marcando con una equis (x) dentro de las casillas correspondientes. Agradeciendo la receptividad a la presente, así como la orientación pertinente al respecto para la ejecución exitosa de la investigación.

Atentamente,

Lcda. Dayanas M. Herrera G.

## INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO

**Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas y seleccione colocando el número de aquella alternativa de respuesta que de manera inequívoca represente su opinión.

N°	Ítems	S	CS	AV	RV	N
	¿Considera Usted que en el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, UTEC Cojedes...					
1	...Se contribuye a desarrollar el sentido de pertenencia e identidad de la institución?					
2	...Se propician actividades que permitan la integración de los empleados y el trabajo en equipo?					
3	...Se proporcionan nuevos enfoques ante situaciones problemáticas					
4	...Se estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras y a ser creativos?					
5	...Se presta atención personalizada a los asuntos de los trabajadores?					
6	...Se conocen las fortalezas y debilidades del personal en general?					
7	...Se inspira confianza y respeto a los trabajadores?					
8	...Existe una comunicación efectiva en las diferentes áreas de trabajo?					
9	...Existe sinergia entre los funcionarios que laboran en la institución?					
10	...Existe colaboración entre todos los miembros del equipo de trabajo permitiendo así obtener resultados exitosos?					
11	...Al proporcionar la información a las distintas áreas, se realiza a través de diferentes canales de comunicación para ratificar el mensaje?					
12	...Cuándo se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro de los equipos de trabajo, todos participan activamente en el proceso?					
13	...Se distribuyen las responsabilidades según las potencialidades del personal que conforma los grupos de trabajo?					
14	Se diagnostican y evalúan los diferentes problemas existentes en la institución?					
15	...Existe apoyo durante la ejecución de las tareas y se fomenta la cohesión entre los miembros de la institución?					
16	...Es necesario impulsar el trabajo en equipo para lograr un óptimo desempeño organizacional?					
17	...Los miembros de la institución están comprometidos y trabajan eficientemente para lograr las metas?					
18	...Las políticas administrativas generan motivación hacia el desempeño laboral?					

## ANEXO B. Validación Del Instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad Que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados Maestría  
Gerencia Pública

### FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**Nombre y Apellido:** Miriam Rodríguez C.I. Nro. 3.691.734

**Ultimo Título Universitario obtenido:** Dra. en Ciencias de la Educación

**Lugar de Trabajo:** Universidad Deportiva del Sur

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES"

ÍTEM	REDACCIÓN			RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No
1	x			x	
2	x			x	
3	x			x	
4	x			x	
5	x			x	
6	x			x	
7	x			x	
8	x			x	
9	x			x	
10	x			x	
11	x			x	
12	x			x	
13	x			x	
14	x			x	
15	x			x	
16	x			x	
17	x			x	
18	x			x	

Observaciones del experto validador: Las preguntas están con buena redacción y contextualización

Firma del Experto Validador



**FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**Nombre y Apellido:** MSc. María Guerra

**Lugar de Trabajo:** UPEL

**C. I. Nro. 5.744.237 Fecha:** 20/12/2022

**Profesión:** Docente Universitario

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES"

ÍTEM	REDACCIÓN			RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	x			x	
2	x			x	
3	x			x	
4	x			x	
5	x			x	
6	x			x	
7	x			x	
8	x			x	
9	x			x	
10	x			x	
11	x			x	
12	x			x	
13	x			x	
14	x			x	
15	x			x	
16	x			x	
17	x			x	
18	x			x	

Observaciones del experto validador: Las preguntas están con buena redacción y contextualización

**Firma del Experto Validador**



**FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**Nombre y Apellido:** Carlos Luis Herrera C. I. Nro.:9.538.561

**Ultimo Título Universitario obtenido:** MsC. Gerencia Publica

**Lugar de Trabajo:** Zona Educativa Cojedes

**Título de la Investigación:** "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO  
ESTRATEGIA PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DEL  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL ECOSOCIALISMO COJEDES"

ÍTEM	REDACCIÓN			RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No
1	x			x	
2	x			x	
3	x			x	
4	x			x	
5	x			x	
6	x			x	
7	x			x	
8	x			x	
9	x			x	
10	x			x	
11	x			x	
12	x			x	
13	x			x	
14	x			x	
15	x			x	
16	x			x	
17	x			x	
18	x			x	

Observaciones del experto validador: Las preguntas están con buena redacción y contextualización

**Firma del Experto Validador**

### ANEXO C. Calculo del coeficiente Alfa de Cronbach

Nº encuestas	Nº Items																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	5	5	67
2	3	4	2	1	2	4	3	2	1	3	1	3	4	1	4	1	3	4	46
3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	2	5	5	79
4	4	3	3	5	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	34
5	2	3	3	2	4	3	1	2	1	3	1	2	3	1	1	1	2	3	38
6	4	3	4	5	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	1	3	3	61
7	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	2	3	4	74
8	4	3	4	4	2	4	3	4	3	5	4	3	3	5	5	1	3	3	63
9	3	1	5	3	5	4	2	4	2	3	3	3	2	3	4	1	1	4	53
10	3	1	5	3	5	4	2	4	2	3	3	3	2	3	4	1	1	4	53
11	4	3	5	3	3	3	5	3	3	2	2	4	5	5	3	1	2	4	60
12	1	2	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	1	4	1	63
13	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	1	2	4	2	2	1	3	4	52
14	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	1	1	4	68
15	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	1	1	4	69
SUMATORIA	52	44	58	52	57	59	49	53	43	50	41	47	56	53	56	17	40	53	880
VARIANZA	0,98	1,35	0,84	1,7	1,74	0,78	1,6	0,84	1,41	1,38	1,21	0,98	1,64	2,55	1,92	0,12	1,81	1,41	161,52
K=	18																		
K-1=	17																		
ΣS <sub>2</sub> =	24,30																		
St <sub>2</sub>	161,52																		
<b>0,90 ALFA DE CRONBACH</b>																			

Alternativas	Nº Items																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	2	0	2	1	0	2	0	3	1	3	1	1	3	2	13	4	2
2	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	0
3	4	8	4	3	2	3	3	2	4	6	6	7	2	2	1	0	6	3
4	8	1	6	6	4	7	6	9	6	3	4	4	5	3	6	0	1	8
5	1	2	4	3	6	4	2	1	0	3	0	1	5	6	5	0	2	2
Total	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Alternativas	Nº Items																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
S	6,7	13,3	0,0	13,3	6,7	0,0	13,3	0,0	20,0	6,7	20,0	6,7	6,7	20,0	13,3	86,7	26,7	13,3
CS	6,7	13,3	6,7	6,7	13,3	6,7	13,3	20,0	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	6,7	6,7	13,3	13,3	0,0
AV	26,7	53,3	26,7	20,0	13,3	20,0	20,0	13,3	26,7	40,0	40,0	46,7	13,3	13,3	6,7	0,0	40,0	20,0
RV	53,3	6,7	40,0	40,0	26,7	46,7	40,0	60,0	40,0	20,0	26,7	26,7	33,3	20,0	40,0	0,0	6,7	53,3
N	6,7	13,3	26,7	20,0	40,0	26,7	13,3	6,7	0,0	20,0	0,0	6,7	33,3	40,0	33,3	0,0	13,3	13,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**ANEXO D. Reporte fotográfico ejecución del plan propuesto**

