



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**PLAN ESTRATEGICO BASADO EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
ATENCION AL PÚBLICO DEL BANCO DE VENEZUELA.**

Autora: YULIMAR PIÑANGO

Tutora: MARIA ELENA HERRERA

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra.



**VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADOS
SUBPROGRAMA CIENCIAS
DOCTORADO EN CIENCIAS**

**PLAN ESTRATEGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCION AL PÚBLICO DEL BANCO DE
VENEZUELA.**

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

Autora:

Yulimar Piñango

Tutora: Maria Elena Herrera

Guanare, enero de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **María Elena Herrera Orellana**, cédula de identidad **10.050.081**, hago constar que he leído el de Trabajo de grado titulado: **PLAN ESTRATEGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCION AL PÚBLICO DEL BANCO DE VENEZUELA**, presentado por la ciudadana: Yulimar Piñango, cédula de identidad N° 20.258.877, para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, y acepto asesorar a la estudiante en calidad de tutor, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Guanare, a los quince (15) días del mes de agosto del año dos mil veinticuatro (2024).

Dra. Maria Elena Herrera Orellana

C.I. No. 10.050.081

ACTA DE ADMISIÓN
TRABAJO DE GRADO DE LA PARTICIPANTE YULIMAR DEL CARMEN PIÑANGO
RODRÍGUEZ, ASPIRANTE A OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA
PÚBLICA

El día lunes, 17 de Febrero del dos mil veinticinco (2025), siendo las 8.30:00 am, nos hemos reunido de manera presencial siguiendo los protocolos y normas de bioseguridad y en concordancia con el Reglamento de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, ubicada en la ciudad de Guanare, Estado Portuguesa, los profesores, Dra. Carmen Elena Pérez (Coordinadora Jurado Principal Interno-(UNELLEZ-VPA) Msc. Gladys Álvarez (Jurado Principal Interno (UNELLEZ - VPA) Dra. María Elena Herrera (Tutora UTPJJ MONTILLA), miembros del Jurado Evaluador designado por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vice-Rectorado de Producción Agrícola, según **RESOLUCIÓN EA 773/2025, de fecha: 04-02-2025, ACTA No. 32/2025**, para evaluar el Trabajo de Grado de la Maestrante Yulimar del Carmen Piñango Rodríguez, titular de la cédula de identidad número: V-20.258.877 como requisito parcial para optar al grado académico de Magister en Gerencia Pública; a tenor de lo dispuesto en los Artículos 60 y 61, del Reglamento de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Por cuanto el Coordinador(a) del Jurado constata que se ha cumplido con lo establecido en la normativa para la elaboración de trabajos de grado se procede a constituir el Jurado Evaluador con los tres profesores presentes. Acto seguido el Jurado Evaluador procedió a **ADMITIR**, el Trabajo de Grado de la Maestrante Yulimar del Carmen Piñango Rodríguez, titular de la cédula de identidad número: V-20.258.877 Titulado: **"PLAN ESTRATEGICO BASADO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO DEL BANCO DE VENEZUELA"**. En cumplimiento de lo dispuesto en los Artículos 60, y 61 del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, se fija la defensa pública de Trabajo de Grado para el día 17 de Febrero de 2025, con hora de inicio a las 9:30 am y siguiendo las orientaciones de la normativa, modalidad presencial, aula 03 de Estudios Avanzados, de su Trabajo de Grado, por parte de la aspirante.

Ante lo anterior expuesto, se elabora la presente Acta que conformes firman todos los miembros del Jurado.

Dra. Carmen Elena Pérez
C.I: V-10.729.397
Coordinadora y Jurado
Principal Interno
UNELLEZ - VPA



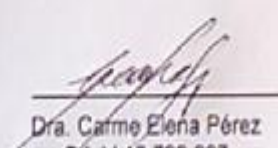
Dra. María Elena Herrera
C.I: V-10.050.081
Tutora
UTPJJ Montilla

Msc. Gladys Álvarez
C.I: V-5.950.279
Jurado Principal
Interno
UNELLEZ-VPA

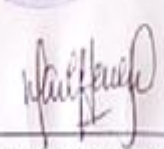
ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare a la 9:30 am, del día lunes, 17 de Febrero del dos mil veinticinco (2025), siguiendo los lineamientos del Programa de Estudios Avanzados, se reunieron, los profesores, Dra. Carmen Elena Pérez (Coordinadora Jurado Principal Interno-(UNELLEZ-VPA) Msc. Gladys Álvarez (Jurado Principal Interno (UNELLEZ - VPA) Dra. María Elena Herrera (Tutora UPTPJJ MONTILLA), miembros del Jurado Evaluador designado por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Producción Agrícola, según RESOLUCIÓN EA 773/2025, de fecha: 04-02-2025, ACTA No. 32/2025, para proceder a emitir el veredicto sobre la defensa pública del Trabajo de Grado Titulado: Yulimar del Carmen Piñango Rodríguez, titular de la cédula de identidad número: V-20.258.877 **"PLAN ESTRATEGICO BASADO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO DEL BANCO DE VENEZUELA"** Desarrollado por la Maestrante Yulimar del Carmen Piñango Rodríguez, como requisito parcial para optar al grado académico de Magister Scientiarum Gerencia y Pública.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 10:10 am, los miembros del Jurado Evaluador resolvieron APROBAR, el Trabajo de Grado, en su forma y contenido.


Dra. Carmen Elena Pérez
C.I. V-10.729.397
Coordinadora y Jurado
Principal Interno
UNELLEZ - VPA




Dra. María Elena Herrera
C.I. V-10.050.081
Tutora
UPTPJJ Montilla


Msc. Gladys Álvarez
C.I. V-5.950.279
Jurado Principal
Interno
UNELLEZ-VPA

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida.

A mi familia, que siempre me apoyo.

A la Universidad Nacional experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora "UNELLEZ

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría y la constancia.

Con amor a mi familia, quienes siempre han tenido una palabra de aliento y enseñanza para mi vida.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	pp. iii
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación.....	7
Alcances y limitaciones.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	11
Bases Legales.....	36
Sistema de Variables.....	38
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación.....	40
Tipo de Investigación.....	40
Diseño de la Investigación.....	45
Modalidad de la Investigación.....	45
Fase I. Diagnostico.....	42
Población y Muestra.....	42
Población.....	42
Muestra.....	43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	43
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	44
Validez.....	44
Confiabilidad.....	44
Técnica de Análisis de Datos.....	45
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	45
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Fase I. Diagnóstico.....	46
Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos.....	47

Conclusiones del diagnóstico.....	48
Fase II Estudio de Factibilidad.....	49
Estudio de Mercado.....	49
Estudio Técnico.....	50

CAPÍTULO V. DISEÑO DE LA PROPUESTA

Título de la Propuesta	52
Presentación de la Propuesta.....	52
Objetivos de la Propuesta.....	53
Objetivo General.....	53
Objetivos Específicos.....	53
Fundamentación de la Propuesta.....	53
Estructura de la Propuesta.....	54
Desarrollo de la Propuesta.....	55
I Evento.....	56
II Evento.....	57
III Evento.....	60

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS	64
ANEXOS.....	66
A.- Instrumento Aplicado a la Muestra Seleccionada.....	67
B.- Validación del Instrumento.....	68
C.- Confiabilidad del instrumento.....	70

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°		Pp.
1	Operacionalización de las Variables.....	39



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA
“UNELLEZ”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA PÚBLICA**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCION AL PÚBLICO DEL BANCO
DE VENEZUELA EN EL ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Lcda. Yulimar Piñango
Tutora: Dra. María Elena Herrera.**

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa. La naturaleza de la investigación, comprende el enfoque positivista y paradigma cuantitativo, tipo de investigación de campo de naturaleza descriptiva, diseño de campo y bajo la modalidad de proyecto factible estructurada en 03 fases: la fase I de diagnóstico, la fase II plantea la factibilidad y la fase III de diseño de la propuesta planteada como solución. La población la conformaron 06 trabajadores de la gerencia, tomado en un 100% para la muestra por ser esta finita. La técnica implementada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 8 preguntas en escalamiento de Likert de respuestas cerradas con tres opciones (Siempre, Algunas Veces, Nunca). La validación del instrumento se realizó por juicio de expertos y la confiabilidad mediante una prueba piloto a través del coeficiente de confiabilidad por Alpha de cronbach cuyo resultado fue de 0,68 considerado como altamente confiable. El análisis de resultados se ejecutó mediante la estadística descriptiva donde los datos se organizaron en cuadros de frecuencia porcentual y gráficos de triple barra con su respectivo análisis descriptivo. Se concluyó que es necesario implementar un plan estratégico

basado en el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Palabras clave: Plan estratégico, liderazgo transformacional, atención al público.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA
“UNELLEZ”
VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA PÚBLICA**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCION AL PÚBLICO DEL BANCO
DE VENEZUELA EN EL ESTADO PORTUGUESA**

**Autor: Lcda. Yulimar Piñango
Tutora: Dra. María Elena Herrera.**

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa. La naturaleza de la investigación, comprende el enfoque positivista y paradigma cuantitativo, tipo de investigación de campo de naturaleza descriptiva, diseño de campo y bajo la modalidad de proyecto factible estructurada en 03 fases: la fase I de diagnóstico, la fase II plantea la factibilidad y la fase III de diseño de la propuesta planteada como solución. La población la conformaron 02 trabajadores de la gerencia, tomado en un 100% para la muestra por ser esta finita.. La técnica implementada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 8 preguntas en escalamiento de Likert de respuestas cerradas con tres opciones (Siempre, Casi siempre, Nunca). La validación del instrumento se realizó

por juicio de expertos y la confiabilidad mediante una prueba piloto a través del coeficiente de confiabilidad por Alpha de cronbach cuyo resultado fue de 0,68 considerado como altamente confiable. El análisis de resultados se ejecutó mediante la estadística descriptiva donde los datos se organizaron en cuadros de frecuencia porcentual y gráficos de triple barra con su respectivo análisis descriptivo. Se concluyó que es necesario implementar un plan estratégico basado en el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Palabras clave: Plan estratégico, liderazgo transformacional, atención al público.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, el liderazgo representa uno de los pilares del estado social, puesto que contribuye al logro de los objetivos de las empresas. En este sentido, siempre ha constituido un aporte en el ser humano, el cual representa diferentes variables y trae como consecuencia el desempeño de las actividades, para así poder incidir positivamente en las condiciones estratégicas, que lo caracterizan en lograr las metas que inciden en los procesos administrativos que permiten las habilidades y destrezas para la optimización en general.

Si bien es cierto, el propósito de la investigación busca establecer algunos aspectos significativos, referente a la pertinencia de las funciones de la gerencia, siendo éstos entes garantes para proporcionar evaluaciones que comprendan la influencia ante el desempeño del personal, esto debe ser base fundamental sobre cómo direccionar el objeto principal de la atención al público, bien sea la comunicación, las exigencias del trabajo o el simple hecho de abordar conocimientos para definir este fenómeno dentro de sus labores.

Es por ello, que la investigación centra su objetivo en proponer un plan estratégico basado en el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa. La naturaleza de la investigación, comprende el enfoque positivista. En este orden de ideas, se

fundamentó en un estudio de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, distribuido en seis capítulos para su formulación que a continuación se describen:

Capítulo I: referido al problema y su naturaleza: planteamiento del problema, objetivo general y específicos, justificación. Seguidamente, se desarrolló el capítulo II: está conformado por el Marco Teórico, que a su vez está estructurado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco legal.

Consecutivamente se formuló el capítulo III: relacionado con el Marco Metodológico donde se define la naturaleza de la investigación, se describiendo el diseño y nivel de investigación, población, área de estudio, muestra, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento.

Posteriormente se presenta el análisis de resultados donde se presentan los cuadros y gráficos producto del tratamiento de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento contenidas en el capítulo IV. De igual manera, la propuesta, capítulo V: contentivo del plan estratégico basado en el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa. Finalmente, el VI capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación, seguido de las referencias bibliográficas y anexos que sustentan el estudio planteado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Una gerencia bancaria de calidad garantiza las condiciones para el éxito de los departamentos que la integran, por esta razón se da por hecho que quien la dirige ejerce un estilo de liderazgo y se responsabiliza de su gestión, sin tener claro en muchas ocasiones cuál es ese estilo y si el mismo influye en el trabajo y en el buen desarrollo de las actividades administrativas. Es por ello, que en la Venezuela actual requiere de cambios reales, sistemáticos y sostenidos, que vayan en pro de mejorar la calidad gerencial y cuya responsabilidad principal recae en el personal.

Cabe destacar, como todo sistema organizacional está dividido por unidades, que corresponden a personas que tienen roles y funciones específicas, pero quien tiene como papel principal llevar las riendas, sea a nivel macro o en pequeños niveles dentro de ella, debe enfocarse en que tiene que ser un líder con capacidad, tener una buena gerencia en el mejoramiento, de manera relevante con equipos que fomenten el liderazgo y que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo de la institución, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejoras.

Es cierto que, para el gerente gestionar eficazmente es un reto permanente y en consecuencia, se requiere que esta labor la realice personas profesionales, capaces de responder a exigencias tanto técnicas como actitudinales, pues están ante una importante responsabilidad social. En tal sentido, Ausión y Villacorta (2004), establecen que, “el gerente es la persona central que propicia la participación activa de los miembros y su liderazgo es predominante en la institución”. (p.133).

Es imperante entonces que sea un líder moderno, actualizado tanto administrativa como de manera personal, capaz de demostrar que el liderazgo prevaleciente en él, es el indicado para fortalecer la gerencia bancaria que está a su cargo. Actualmente, existe un desfase entre el liderazgo y el comportamiento de la gerencia, pues hay más gerentes que líderes; es por ello que, ser un excelente gerente no depende solamente de unas características y estilo personal de condición, sino de la posibilidad de contar con las atribuciones necesarias y con equipos de trabajo que puedan enfrentar los desafíos que se presentan para garantizar la calidad de la gestión y promover un ambiente agradable.

En consecuencia, en el ámbito bancario, cuando el gerente no ejerce un liderazgo transformacional, ante su personal y el público en general, le resulta imposible proyectarles su visión organizacional, ganarlos como adeptos, empoderarlos para mejorar su desempeño grupal y su satisfacción individual, estos intercambios propios que lo caracterizan, pueden desembocar en una experiencia laboral poco nutritiva.

Esta es la situación que se presenta en el banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa, donde las debilidades según entrevista realizada a varios clientes de la misma, en las cuales se presume la existencia de un vacío en cuanto al liderazgo y su actuación en las actividades administrativas limitadas dejando de lado los procesos de orientación a quienes asisten para una respuesta que permita solventar sus situaciones financieras. Hecho que puede estar afectando directamente el proceso gerencial en esta institución. De igual forma, la referida organización, es manejada desde diferentes enfoques en cuanto a gerencia y

liderazgo se refiere y se puede afirmar que son aspectos en los que no están actualizados.

Lo antes expuesto, trae como consecuencias que cuando existe la necesidad de tomar algunas decisiones importantes dentro de la institución; se observa una actitud negativa hacia la participación de otros actores en el proceso y en el resto del personal. Visto de esa forma, se infiere que de persistir la situación planteada pudiera conducir a disminuir la calidad del servicio ofrecido, donde probablemente no se reunirá las competencias requeridas por el cliente que amerita una capacidad de respuesta que le permita su desarrollo personal.

De acuerdo a lo expresado, implica la necesidad de una interrelación de organización y gerencia, así de esta manera un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa, lograría una cooperación entre cada uno de sus componentes, es decir, que exista una armonía y empatía entre ellos para fomentar un proceso de cambio que permita garantizar una gestión de calidad, pertinente con las exigencias actuales del contexto país, además de adecuar los intereses, necesidades y disposiciones en la gestión gerencial.

En función a los planteamientos anteriores esta investigación se orienta a diseñar un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa. Por tales razones, se plantea dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gerencia del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa en relación al liderazgo?

¿Será factible desde el punto de vista técnico, mercado y financiero implantar un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, del municipio Guanare estado Portuguesa?

¿Cómo será el diseño del plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, del municipio Guanare estado Portuguesa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del gerente en relación al liderazgo del banco de Venezuela del municipio Guanare, estado Portuguesa.

- Determinar la factibilidad desde el punto de vista técnico, mercado y financiero de implantar un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

- Diseñar un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Justificación

El presente estudio reviste su importancia en el liderazgo transformacional para la gestión del banco de Venezuela municipio Guanare, puesto que constituye la conjunción de la responsabilidad compartida donde la sinergia se hace presente para hacer posible la ejecución de acciones dirigidas a lograr la excelencia en los procesos gerenciales que fortalecen las diversas actividades que competen a la atención al público.

A nivel institucional se justifica, pues dotará a la gerencia de una visión integral que le permitirá conocer y fortalecer el ambiente organizacional, en la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Desde el punto de vista teórico el estudio aportara información que permite evidenciar un hecho suscitado en las instituciones bancarias, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en este ámbito, tanto en el plano local, regional y nacional.

Desde el punto de vista práctico, este estudio es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía a la gerencia, personal y al cliente para lograr mediante un efectivo liderazgo transformacional favorable al trabajo en equipo. Por ello, los favorecidos directos del actual estudio serán quienes ocupan cargos gerenciales y en segundo lugar los clientes, que verán realizados los procesos gerenciales de una manera óptima con capacidad de respuesta eficiente.

Del mismo modo, la investigación ofrece las bases metodológicas puesto que se plantea una propuesta con respaldo en un diseño de campo, permite conocer la problemática existente al contrastar el deber ser con la realidad que se presenta en el plantel; permitiendo que esta información consolide un aporte que esté orientado al cumplimiento óptimo de las actividades administrativas en la institución.

En cuanto al ámbito social, mantener al personal en un ambiente de armonía, propicia que la atención usuario-empleado se desarrolle de manera efectiva y culmine con éxito. Además se justifica desde las Líneas de Investigación Cultura y educación, Paz y estabilidad política, al Área de Postgrado de la UNELLEZ Guanare.

Alcances y Limitaciones

El estudio plantea un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa, cuyo alcance conlleva a

diagnosticar la situación actual de dicho liderazgo. Por ello, el estudio se enmarca en la modalidad proyecto factible a nivel descriptivo y diseño de campo, bajo un enfoque cuantitativo. En lo relativo a las limitaciones, se relacionan con la objetividad de la población consultada al momento de efectuarse el proceso de recolección de datos, e igualmente la disponibilidad de informaciones documentales que posibiliten la indagación y consulta de autores versados en la temática abordada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico de la investigación, se desarrolla con la finalidad de presentar la perspectiva de diversos autores que han abordado la temática relacionada con el liderazgo organizacional y la gerencia, que facilita la interpretación de los resultados obtenidos del análisis de los datos colectados. De acuerdo a Ramírez (2006), “es el espacio del proyecto destinado a ilustrar al lector sobre: las investigaciones ya realizadas sobre la problemática estudiada...los parámetros teóricos desde los cuales comprendemos nuestro problema de investigación” (p. 60).

Esto indica que para desarrollar este marco teórico se comienzan con los antecedentes que son los estudios realizados por otros autores que tienen referencia con la temática; asimismo se utilizan artículos y ponencias, mientras que en las bases teóricas se hace una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio; así como los basamentos legales que dan sustento a la problemática evidenciada.

Antecedentes de la Investigación

Es la sección donde se incluyen trabajos realizados con la problemática tratada. Al respecto Ramírez (ob cit), explica que “consiste en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado sobre el problema que se pretende investigar” (p. 61). En función de ello, se exponen las siguientes investigaciones:

Méndez, (2021) quien presento un Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa sobre el desempeño de los directores de las Escuelas del sector Escolar del Municipio Sucre”. El estudio tuvo como objetivo general Analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas del Municipio sucre. El mismo se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 21 directivos y 69 docentes. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Lickert, conformado por 34 ítems.

Este estudio es relevante para la investigación, debido a su similitud con las variables del estudio, donde puede observarse que, si la acción presenta deficiencias y no se optan por nuevas estrategias que permitan mejorar la práctica gerencial, el desempeño también resulta debilitado, pues no garantiza el surgimiento en la efectividad supervisora, ni orientadora.

También Hernández (2021) realizó un plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación de los docentes de aula en la Escuela Básica “Simón Rodríguez” de Cumana del estado Sucre. La investigación se sustentó en los aportes de las teorías del Liderazgo, la teoría del clima organizacional y la teoría de las relaciones humanas. Se presentó metodológicamente enmarcado en un proyecto factible, con diseño de campo a un nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por dieciocho (3) directivos y (15) docentes a quienes se les aplicó un cuestionario de 18 ítems con varias opciones de respuestas, cuya confiabilidad fue calculada en 0,86.

La investigación anteriormente señalada, tiene relación con el presente estudio, por cuanto existen grandes carencias y dificultades dentro del ámbito gerencial , en cuanto a la aplicación y ejecución de nuevos mecanismos gerenciales, los cuales estarán destinados a propiciar adecuadas competencias por parte de la gerencia , en la búsqueda de medidas significantes, que unifiquen criterios y se sienta copartícipe en asumir responsabilidades consigo mismo y con los demás.

Por otro lado, Torres (2022) efectuó una investigación donde el objetivo general fue Proponer un plan basado en el liderazgo transformacional en la gestión gerencial de los directivos de la Unidad Educativa “Juan Fernández de León” . Universidad Fermin Toro del municipio Guanare. El mismo metodológicamente se basó en un paradigma positivista, bajo el enfoque cuantitativo de carácter deductivo, el tipo de estudio fue de campo y se sustentó bajo la modalidad de proyecto factible, además, se apoyó en un diseño no experimental.

La población, estuvo conformada por 6 directivos, que por ser finita no se hizo tratamiento muestral, a quienes se les aplicó como técnica la encuesta bajo la estructura de un cuestionario politómico de 20 ítems, validado mediante el juicio de 3 expertos y se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, dando como resultado 0.80. Entre las conclusiones se evidenció la situación actual donde se percibieron debilidades por parte de los sujetos encuestados, al no mostrar dentro de sus aportes, la efectividad del liderazgo transformacional, en cuanto a las funciones gerenciales de los directivos Unidad Educativa “Juan Fernández de León” del municipio Guanare del estado Portuguesa para el logro de objetivos en cuanto a la competencia directiva en la gestión gerencial que ellos desempeñan.

La investigación anteriormente señalada, tiene relación con el presente estudio dado que el autor propone acciones que permitan potenciar la participación para mejorar el liderazgo dentro de la organización de la cual forman parte, por cuanto existen grandes carencias y dificultades dentro del ámbito gerencial, las cuales ameritan la aplicación de mecanismos destinados a propiciar adecuadas competencias por parte del personal.

Bases Teóricas

Para el desarrollo de los fundamentos de esta investigación se consideró pertinente una serie de aspectos rigurosamente relacionados con estrategias gerenciales y liderazgo enfocado principalmente en el liderazgo transformacional a tal efecto se presentan las siguientes bases teóricas.

Las bases teóricas según Hernández Fernández y Baptista (2010), son “un conjunto técnico de definiciones y proposiciones adicionales entre sí, que representan un punto de vista sistemático de fenómenos definiendo relaciones entre variables con el objeto de explicar y predecir los fenómenos” (p. 40). Las mismas permiten orientar en un contexto amplio el desarrollo del estudio, ubicando la bibliografía de diversos autores; proporcionándole autenticidad y credibilidad al contenido de la investigación.

Plan Estratégico

La elaboración de planes es una actividad común en las organizaciones e instituciones, puesto que estos permiten evitar la improvisación y estructuran la organización efectiva de los objetivos, metas y recursos para lograr un propósito. No obstante, en ocasiones se presentan problemas que requieren la necesaria aplicación de un plan especial que realmente garantice la efectividad en la solución de los mismos. En este orden de ideas, se puede considerar la formulación de planes estratégicos, que según Rojas (2001), “constituyen un documento en el que los responsables de una institución reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo” (p.74)

En este sentido Requeijo (2010), establece que un plan estratégico en el ámbito de las organizaciones se compone en general de varias etapas, siendo estas:

(a) Etapa 1: Análisis de la situación, lo que permite conocer la realidad en la cual opera la institución; (b) etapa 2: diagnóstico de la situación, permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera del plantel); (c) etapa 3: declaración de objetivos corporativos, constituye el establecimiento de los objetivos estratégicos como puntos de aplicación futuros donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos; (d) etapa 4:

Seguimiento o monitoreo, permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias en las instituciones u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de quienes la integran para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas. (p.185).

En correspondencia con lo antes citado, se hace necesario adecuar estas etapas del plan estratégico a la problemática que se esté abordando. Así pues, en lo que respecta al ámbito de la gerencia, la estrategia busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr, en adecuación con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. No obstante, el personal debe desarrollar una cultura favorable hacia la planificación estratégica para que, en su saber, en sus expectativas y en sus necesidades, se ejecuten las acciones planificadas de una forma esencialmente dinámica y acorde a lo establecido en la materialización de las metas.

En resumidas cuentas, se puede decir que la planificación estratégica es una forma de vida; requiere de dedicación para actuar en el futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral del proceso. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de pasos prescritos, contrariamente consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas que pueda tener la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de los objetivos y de los recursos disponibles.

Liderazgo

Hoy día existen muchos expertos en la materia que podrían definir ese acto de liderar, a efectos de la presente investigación se tomó como referentes a: Hersey y Blanchard (2008) quienes definen el liderazgo como "la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo". (p.90). Acuñado esto por Robbins (2000), el cual expresa que el mismo es: "la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas". (p.243)

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2001), expresa que: “Dentro de la línea etimológica de “guiar”, se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas”. (p.22). Mientras que Tigani (2006) señala que el liderazgo significa “la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara” (p.10).

Y desde un enfoque moderno Wennier (2008), plantea que el liderazgo: “es saber estimular el talento creativo de los que trabajan con él (actitud de inspirar, motivar, incentivar a otros)”. (p.39). De las definiciones anteriores y los desde puntos de vista específicos de cada autor, se puede interpretar, que el rol de liderazgo no sólo se precisa en una organización, sino que abarca diversos aspectos de índole social, donde alguien en su actividad concreta puede influenciar sobre el comportamiento de otra persona o grupo.

En este sentido, es importante señalar, siempre que un individuo trate de influir en el comportamiento de otro, será el líder y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor, sin darle importancia que la persona sea su jefe, un colega, un empleado, un amigo o un pariente. El liderazgo se puede expresar de manera informal, al poder una persona guiar e influir en un grupo fuera de la estructura formal. Independientemente de una definición precisa, con solvencia científica sobre el liderazgo, es importante mencionar que todas las personas en cualquier situación o contexto están involucradas de manera directa en ambientes de liderazgo y dirección.

Por ello, cabe señalar que el mismo es tanto un arte como una ciencia: la parte de la ciencia son los principios, y el arte del liderazgo es la aplicación de esos principios. Las situaciones en las cuales nacen los liderazgos están ajustadas a los grupos de personas con características comunes. A tal efecto, Wennier (2008) señala, que “es producto de una serie de elementos y de factores de carácter económico, político, social, laboral, entre otros que se desarrollen en el grupo” (p.42), cuya dinámica es una situación temporal que lleva al surgimiento de un líder con visión de futuro, que pueda transferir fuerza y energía a al grupo para

vencer situaciones de carácter político, burocrático y organizacionales que se existen en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, el liderazgo viene a ser un factor fundamental de la administración o la gerencia de una compañía, la capacidad para dirigir eficazmente, es una de las claves para ser un gran gerente. Los gerentes deben cumplir y hacer cumplir todas las funciones a fin de acoplar los recursos humanos, organizacionales y materiales para el logro de los objetivos que se proponen dentro de la organización. Las afirmaciones anteriores revelan un liderazgo, cuya esencia principal es de ser un agente nuevo e innovador, es decir, un líder que tiene la tanta seguridad en sí mismo que permite que el proceso se lleve de una manera excelente, el mismo está en constante actualización buscando nuevas y mejores formas para la organización, demostrando flexibilidad y creatividad.

Este líder logra que las personas realicen las tareas asignadas y que desarrollen su potencial. En el sistema bancario, el liderazgo se enfoca en los procesos ejecutivos y de planificación, los cuales han sido creados tradicionalmente e implantados para fomentar el logro de metas. Esta propiedad de la realidad del proceso ha dificultado en gran magnitud el desarrollo eficaz de las competencias del liderazgo, lo cual requiere de programas de capacitación constantes a manera de ampliar sus conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades profesionales y personales. En consecuencia, el líder debe estar capacitado para administrar con autonomía los planes, programas y proyectos, uniendo los objetivos, centrado en la autosuficiencia administrativa y del personal.

Liderazgo Transformacional

Según Bass (citado por Mendoza y Ortiz, (2006) el líder transformacional, “es aquel que motiva a las personas a realizar más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia de ello, se produce cambio en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p.62). Puede decirse, que este tipo de liderazgo tiene relación con las necesidades humanas, específicamente con la autoestima, el crecimiento personal y la autorrealización; este es el liderazgo de los sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente relacionados por múltiples y complejas redes

conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Dado que el presente estudio, se relaciona con el liderazgo transformacional, es posible citar a Vilar (2006), quien lo define como:

El comportamiento del talento humano tienden a convertir a sus líderes de la actividad administrativa que llevan cabo. Esto lo consigue motivándolos a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de sus trabajos, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos (p.152).

Bajo esta definición enfocada en el liderazgo transformacional, es que se orienta teóricamente el presente estudio que, al parecer es de vital importancia la existencia de un líder con habilidades y capacidades que permitan realizar una adecuada gestión, en pro de la buena marcha de la organización. Al respecto del Liderazgo transformacional, según Vásquez, (2013), considera que el foco central del líder transformacional “debe ser el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. Los altos niveles de compromiso hacia las metas de la organización y las capacidades para alcanzarlas, resultan en un esfuerzo adicional y una mayor productividad. (p.86).

De lo anterior, es necesario señalar que, el liderazgo transformacional, se reviste de una serie de elementos fundamentales, que hacen posible su efectividad en cada institución, siendo ello, el punto de inicio para alcanzar los objetivos propuestos y así, obtener una mayor eficiencia en el trabajo desempeñado.

Por su parte Hellriegel y Slocum (2003), el liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirara a los seguidores para entender y adoptar una visión de las posibilidades lo que quiere decir según el referido autor, que un liderazgo transformacional, busca desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes y construir el grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. Lo citado por el autor, permite decir, que el liderazgo transformacional, es sustentado por aquellos individuos con una fuerte

visión y personalidad, gracias a lo cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio en una institución., para avanzar a un nivel superior de moral y motivación, ganándose la confianza, el respeto y la motivación de su personal.

Objetivos del Liderazgo Transformacional

Entre los objetivos primordiales del Liderazgo Transformacional Cortijo (2013) cita los siguientes:

i) Llevar a los seguidores a convertirse en líderes. Los seguidores gozan de mayor libertad para controlar su conducta; ii) Hacer que las preocupaciones de los seguidores suban del nivel más bajo de las necesidades, es decir, las físicas, al nivel más alto, que son las necesidades psicológicas; iii) Inspirar a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien común del grupo; iv) Pintar la visión de un futuro deseable y la comunicación de modo que valga la pena hacer el esfuerzo, a pesar del dolor que produce el cambio. (p.158).

El líder bajo el estilo transformacional hace que despierte la conciencia de sus seguidores en relación a los problemas; además ayuda a ver las cosas bajo distintas percepciones para lograr el cambio que se requiere dentro de la organización. Se enfoca en la búsqueda de la satisfacción de esas necesidades de crecimiento y desarrollo que puede tener cada persona bajo su mando. Es por esto que este liderazgo 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 y progreso de la organización.

Características del Líder Transformacional

Los factores fundamentales que caracterizan la Teoría de Liderazgo Transformacional según Bass (2000) citado por González y González (2008):

La influencia idealizada. Es la capacidad que posee el líder para entusiasmar transmitir, confianza y respeto. Da ánimo, aumenta el carisma,

entusiasmo a sus seguidores, para que sigan sus ideales comunicando sus visiones de futuro realizables con fluidez y seguridad. Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades. En tal sentido, el docente debe demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace, obtener el esfuerzo, la colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Motivación inspiradora. El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar de modo convincente su visión con palabras y con su ejemplo, aumenta el optimismo y la implicación en el logro de los objetivos de la institución. Cuida el desarrollo personal por lo que delega, entrena, orienta y da realimentación, de esta manera logra mayores niveles de responsabilidad y eleva el nivel de seguridad en sí mismo de su equipo de trabajo.

Estimulación intelectual. El líder promueve la creatividad, es decir, fomenta nuevos enfoques para resolver antiguos problemas, hace énfasis en la inteligencia y la racionalidad en la búsqueda de soluciones. Provoca intelectualmente a sus subordinados, colaboradores o/y discentes estimulándolos a hacerse preguntas, los motiva a pensar el modo de realizar sus actividades de modos diferentes cuestionando los modos habituales de hacer las cosas. El resultado de la aplicación consistente de la estimulación intelectual es que los seguidores se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con o sin ayuda del líder.

Consideración individual. Es la habilidad que tiene un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada. Crea un clima de apoyo, apertura oportunidades de aprendizaje, da formación, guía, aconseja a cada uno de acuerdo a su potencial.

Tolerancia Psicológica. El líder usa el sentido del humor para aprender/enseñar a tolerar los equívocos de los demás, indicar errores, manejar momentos difíciles para resolver conflictos y cultivar la paciencia. Así contribuye a crear una atmósfera de trabajo adecuada para tratar los innumerables problemas y conflictos que surjan en la organización (p. 56)

Cada una de las características de los líderes son elementos que determinan las acciones emprendidas en el liderazgo transformacional, siendo ellas pertinentes para las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización, por cuanto quienes ejercen las labores de liderazgo deben entre otras consideraciones demostrar el carisma para relacionarse con los trabajadores y su entorno, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientar a los trabajadores de la empresa para el logro de la visión, demostrando así una orientación ética, manifestando coherencia entre el decir y el hacer, siendo todo esto esencial en las organizaciones de la postmodernidad.

Desde esta perspectiva se considera que en la actualidad los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores, ya que poseen la capacidad de motivar, formar la cultura de la institución y crear un ambiente favorable al cambio organizacional el cual va a proporcionar situaciones que conlleven al eficaz desarrollo de la gerencia.

Factores para Potenciar el Liderazgo Transformacional

Los factores del liderazgo organizacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. El liderazgo transformacional está caracterizado por la habilidad que este tiene de generar cambios e innovación en la organización a través de la modificación de su misión, cultura y estrategia. Concordante con esto, los líderes transformacionales buscan desarrollar en sus seguidores un elevado nivel de compromiso, entusiasmo y alineamiento, con los objetivos del líder.

En las organizaciones requieren un liderazgo que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección, control, sino también conducir al talento humano dentro de la organización educativa para la optimización de su desempeño laboral. Según González (2013), los gerentes son quienes “lideran procesos de cambio en las organizaciones asumir este compromiso es un reto, son ellos quienes desarrollan la

misión y la visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio hacia los objetivos de la organización (p.9).

Por ello, el gerente debe complementar sus funciones en potenciar un liderazgo efectivo que proyecte acciones de motivación, comunicación, y la toma de decisiones en la ejecución de tareas con los empleados de acuerdo a la estructura organizativa que posee. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional en función gerencial, Rivas (2010), incluyen los siguientes:

Motivación

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo directivo porque se tiene el reto de lograr los objetivos organizacionales con la cooperación de los docentes. Si no se puede motivar al personal a ejecutar las actividades, se está destinado al fracaso. En este sentido, Corredor (2011), define la motivación como “el motor fundamental para dar movimiento a los seguidores” (p.161), es decir, el gerente estimula al grupo de trabajadores a desarrollar acciones que permitan lograr los objetivos previamente señalados y, de esta forma, dar respuesta a sus anhelos, esperanzas y necesidades, de transformar la realidad educativa de la institución.

De igual manera, refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, pues la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión individual, es obvio que no se va a encontrar ninguna guía o método universal para motivar a la gente y por lo tanto que Moreno (2017) la considera como “el impulso que lleva a las personas a actuar en determinada forma, es decir, que da origen a un comportamiento específico” (p. 25). Es por ello que, para llevar a efecto este proceso se requiere una serie de condiciones, entre ellas: suponer que la motivación es buena, es un factor que interviene en el desempeño personal, por lo tanto, el directivo busca los mecanismos para reponerla periódicamente.

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad generada de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). Con

relación a la motivación intrínseca aparece cuando se hace algo que se puede disfrutar, cuando la tarea en sí misma es la recompensa. Se evidencia cuando la persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le dé algún incentivo externo.

Para Suárez (2010), “son aquellas que parten del interior (hacer algo porque se desea hacer)” (p.56). Así se piensa que los directivos y docentes están predispuestos a experimentar la motivación intrínseca si ellos atribuyen sus resultados educativos a los factores internos que pueden controlar; creen que pueden ser agentes eficaces en el logro de las metas a alcanzar, por tanto, los resultados no son determinados por el azar. Por último, están motivados hacia un conocimiento magistral de un asunto, en vez de un aprendizaje mecánico.

En cuanto a la motivación extrínseca, es considerada por Pinto (2008) como el “impulso del ser humano producto de factores externos; por ello, se visualiza como el motor o fuente de energía que permite mantener una consistencia en realizar las acciones para alcanzar un objetivo o satisfacer una necesidad” (p.69). De acuerdo a lo planteado, en el campo laboral, específicamente en el educativo, existen factores externos como el salario, calificaciones, premios, incentivos o la aprobación de las personas, que se constituyen como elementos de vital importancia para propiciar la motivación externa.

Como se aprecia, en el contexto su rol de líder está en la capacidad de generar estrategias para fomentar la motivación extrínseca, con ello se fomentan aspectos positivos en los comportamientos de los docentes hacia la labor ejecutada y, entonces, resulta importante el incentivo externo en la búsqueda de alcanzar los objetivos, en procura de elevar la calidad académica, organizativa del plantel.

Desde esta perspectiva, el líder debe inspirar confianza, solidaridad, motivación y buenas relaciones interpersonales, para que su liderazgo como docente directivo sea optimo y contribuya a los objetivos propuestos de su institución. Tomando en cuenta los aspectos mencionados y en vista de la importancia que representa el liderazgo y la motivación hacia el desempeño laboral, para la buena marcha del proceso bancario.

Comunicación

Para ser eficaz, el gerente debe precisar de la información necesaria para la ejecución de funciones y actividades administrativas, dado que las personas tienden a seguir a quien, a su entender, ofrece medios para satisfacer las metas personales. De acuerdo con Viloria (2017):

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.(p.37)

En este orden de ideas, la comunicación es hacer conocer a otras personas los conocimientos o pensamientos, entonces, para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor, mensaje y canal por medio del cual se enviará el mensaje. Si alguno de estos elementos falla, o no se cumplen de manera adecuada, se presenta una interferencia, lo cual incide en la comprensión, interpretación y realimentación; por ello a juicio de Ramírez (2016) el nivel de comunicación es extremadamente importante, pues “se establecen las relaciones y permite a las personas orientar sus comportamientos hacia el cumplimiento de metas comunes” (p.162).

Bajo estas consideraciones, el liderazgo bajo un proceso comunicativo eficiente va a permitir englobar pensamientos, sentimientos, propiciar un clima de armonía, respeto, confianza, libertad, participación; así como incentivar a la comunidad educativa a manifestar las expectativas relacionadas con la formación integral . Para De Lima (2013), el propósito de la comunicación es “facilitar el flujo de mensajes dados entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio” (p.95). Se puede decir que la aplicación de la comunicación también influye en las opiniones, actitudes o conductas de los miembros internos y externos de la institución, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, por ello, es necesario contar con técnicas o actividades de investigación, pues a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

A pesar de que la comunicación es una forma de expresar ideas, cuando se utilizan canales formales se convierte en un proceso interpersonal que implica la transferencia de información y la comprensión entre las personas. Por ello, la red comunicacional asume la dirección en un evento concreto, manifestándose de acuerdo a tres modalidades: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Entonces, para desarrollar una comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de códigos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo.

De tal manera que, la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento del orador por llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. En tal sentido, la comunicación es la manera de expresar los sentimientos y emociones; siempre que dos personas entren en interacción, inevitablemente se comunican, aun cuando se den la espalda se están comunicando.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones da forma a los planes estratégicos operativos de una institución educativa y que todo líder debe conocer y dominar. Es por ello, que el gerente deberá desarrollar habilidades en lo que a la toma de decisiones se refiere; como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que ha de hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, dónde y hasta en cuáles ocasiones deberá hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso, cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención. De hecho, Stoner (2009) señala que: La toma de decisiones es el procedimiento de identificación y selección de una acción adecuada para abordar un problema en particular o para aprovecharse de una oportunidad. (p. 260). Por tal motivo, los gerentes líderes experimentan tensión al decidir cómo resolver un problema y llevar a cabo después la solución, ya que frecuentemente serán evaluados atendiendo al éxito o al fracaso de su solución, como también serán juzgados si sus decisiones son menos favorables.

Para evitar tal situación, el gerente debe primero superar las barreras que les impiden reconocer y atacar los problemas que se presentan en la organización

para tomar esas decisiones efectivas. Por lo que Torres (2010) hace referencia a la toma de decisiones como "la selección de un curso de acción entre diferentes alternativas." (p. 199). Es decir, se deben tomar decisiones de acuerdo con lo que puedan aprender sobre una situación, lo que quizás no sea todo lo que necesite conocer, y que en algunas oportunidades se utiliza el término satisfacción suficiente para descubrir la elección de un curso satisfactorio en las circunstancias particulares.

En consecuencia, la toma de decisiones se convierte en otra de las estrategias dentro del liderazgo transformacional, por cuanto cada una de las acciones realizadas dentro de la institución, con el personal y la comunidad en general, implica un proceso de análisis, el cual es profundo, complejo, y para hacerlo crítico y reflexivo, debe ser participativo, pues así se obtendrían resultados más efectivos. De esta forma, la toma de decisiones es un proceso de conducción, gestión, orientación y constituye una función que es inherente a los del proceso administrativo comprometido con la acción y selección de las mejores alternativas entre varias de ellas, tomando como criterios la jerarquización de problemas y la racionalidad de los procesos.

El gerente como Líder Transformacional

Entender lo que es liderazgo y el estilo de liderazgo de un gerente, es un paso importante en la solución de problemas de las instituciones. Hasta ahora no existe una definición universal de este, dada la complejidad del tema. En ese sentido, Ivancevich (2009) define el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, los cuales producen efectos significativos de efecto directo sobre las metas difíciles.

Por su parte, Robbins (2008) define el liderazgo como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida. Por lo antes expuesto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes dirigen y orientan a

otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos.

En ese marco de ideas, se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, pues abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Por otra parte, Chiavenato (2008) da al liderazgo un enfoque situacional el cual se aplica a aquellos líderes resultantes de las contingencias presentadas en las organizaciones. Puede inferirse que el liderazgo es una característica imprescindible de todo gerente de cualquier organización, porque a través de ella se va a generar un proceso dinámico, competitivo e interactivo, dispuesto a satisfacer las necesidades y los requerimientos de la vida, tanto individual como colectiva, buscando influir en la suma de esfuerzos, disfrutando el trabajo mancomunado, dirigido a evidenciar, alcanzar el logro de las metas organizacionales.

En ese sentido, el líder impulsa, cataliza, une, apoya para que todos se sientan confiados, seguros, dispuestos al trabajo, sirviendo de modelo, guía para establecer adecuadas relaciones entre el personal de cualquier institución. En otras palabras, el liderazgo es la condición básica de todo gerente, la cual le permite influir, atraer al personal para conducirlo por el camino correcto hacia el éxito, así como la efectividad de los procesos en cuanto a lo administrativo, comunitario, abarcando al personal. Visto de esa forma, el liderazgo direcciona el trabajo del equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto, es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales.

Se infiere de las definiciones anteriores que el liderazgo es la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de sus seguidores de diferentes maneras, lo cual implica poder de convicción, ofrecer

una imagen donde las características fundamentales sean el ejemplo, la ética, los valores, las relaciones interpersonales, la comunicación.

Gerencia

La gerencia ha sido definida o conceptualizada por muchos investigadores, que han enfocado sus ideas de diferentes maneras, en tal sentido es importante citar a, Moreno (2010), quien afirma acerca de ella que la gerencia “es el conjunto de procedimientos para lograr la administración”. (p. 30), mientras que Ollarves citado por Rosales (2008) destacó que, “es un proceso destinado a lograr la administración de una organización”. (p.8).

En consecuencia, puede señalarse que ambos autores coinciden en que la gerencia viene a ser un conjunto de procedimientos que buscan en todo sentido alcanzar la administración dentro de una organización. La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos.

No obstante, por sí sola, no puede si no se unifican los esfuerzos de quienes están adscritos a una organización, para el logro de un proceso administrativo, sustentado sobre la base de la realización de diagnósticos, planificación, organización, ejecución, supervisión y evaluación; y para ello es necesario, el desarrollo de una acción gerencial o directiva, fundamentada en la gestión de recursos, comunicación, desarrollo de liderazgo, ejercicio de autoridad, relaciones personales y toma de decisión, entre otros aspectos que son de una gran importancia, sobre todo dentro del sistema en el que estamos incluidos, el educativo, el cual debe funcionar con bases firmes y con personas con conocimientos amplios en materia de gerencia.

Al respecto, también se puede señalar, que la gerencia es concebida, de acuerdo con Chiavenato (2012) como:

Aquella que se orienta a la realización del proceso administrativo, concebido en función de la realización del diagnóstico situacional, planificación organización, ejecución, control, supervisión y evaluación. Así como también, la acción directiva, enmarcada dentro del desarrollo de la toma de decisiones, liderazgo, comunicación, autoridad, gestión de recursos, relaciones intra e interinstitucionales, vinculados con el clima organizacional y el desempeño laboral (p. 184).

Desde esta perspectiva, la acción gerencial debe tender a desarrollar un conjunto de procesos coherentes y diferenciables que guarden entre si una secuencia lógica, cuya aplicación a grupos humanos, permita establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se cumpla el proceso administrativo y la acción gerencial, para alcanzar los propósitos establecidos. Ahora bien, desde este punto de vista, Stoner y Wankel (2009), precisan que la gerencia “es parte de la administración y se encarga del quehacer gerencial, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas”. (p.57)

Lo anterior plantea que el gerente debe estar a la par con la realidad de su entorno, buscando siempre esa unión entre los avances en los diferentes aspectos que rigen un país y su sistema educativo. Además, para lograr los objetivos institucionales el gerente debe influir directa e indirectamente en el personal a su cargo, de tal manera que estos desempeñen sus funciones correctamente y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la institución. Es importante destacar que, por otra parte, el gerente dentro de una institución, tiene que convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con el personal y entre ellos mismos, de tal modo que se logre una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Por otro lado, el gerente debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso e importante recurso, el humano; esto debe llevar a los gerentes a proporcionar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se lleven a cabo en un ambiente de armonía y progreso.

En el ámbito gerencial, se habla con frecuencia, como en cualquier otro contexto, de gerencia, gerente, gerencial y términos similares, no siempre con la

correspondiente precisión del significado. Como todo en esta sociedad cambiante, el término gerencia tiene una evolución constante y su incorporación ha sido gradual y de una profundidad relativa. La gerencia esencialmente, es vista como una función netamente administrativa, de naturaleza profesional, innata a un cargo directivo. Por tanto, ejercer funciones de gerencia implica poseer una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo posee.

De allí, que se pueda señalar que el Gerente , para dirigir las instituciones bancaria se vale de las funciones establecidas en los procesos gerenciales y administrativos de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, siendo estas las funciones principales e importantes que permitirán el buen desarrollo de las actividades del centro llevándolos al logro de los objetivos propuestos.

Desarrollo Gerencial

En el desarrollo gerencial es muy importante que el gerente este motivado para aumentar la eficiencia y al mismo tiempo prepararse para conocer y aceptar las necesidades de cambio de actitud, de conocimiento y habilidades, y al mismo tiempo prepararse para conocer y aceptar las necesidades de cambio de actitud, de conocimiento y habilidades.

A este respecto, Torres (2012), plantea que el desarrollo gerencial es “la idea de que el Gerente dirige personas mediante procesos de comunicación y motivación y deje que los sistemas técnicos actúen por sí mismos, como un principio para una administración eficaz” (p.73).

Es por ello que, el Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización, es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado,

lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción “desde dentro” en una organización.

En este sentido, Gutiérrez (2014) define el desempeño gerencial “proceso que se fundamenta en claros principios de la administración, educación y desarrollo humano, que han tenido amplia aceptación en diversas organizaciones” (p.98). Desde un punto de vista, tiene su ubicación como función básica dentro del contexto y utiliza una amplia gama de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que forman parte del acervo cultural de las personas que se desempeñan en tales funciones.

Responsabilidad Gerencial

En el mundo moderno, la calidad deja de ser un propósito de buenas intenciones o un lujo, para convertirse en la principal estrategia del desarrollo empresarial. Ante hechos tan contundentes, el gerente no puede seguir omitiendo la calidad, a riesgo de quebrar a su compañía. Por tanto, debe convertirse en el líder o abanderado de sus principios, a pesar de los múltiples obstáculos con que cuente, especialmente surgidos por el subdesarrollo de los países latinoamericanos.

A este respecto, Castillo (2015), el cual señala que el gerente debe “comprometerse integralmente con calidad, no delegar su responsabilidad, asegurándose que en los niveles medios e inferiores se cumplan los preceptos y esto se logra comprometiendo a los trabajadores haciéndolos partícipes de la dirección, de la toma de decisiones” (p.37). De tal manera que, el control y el autocontrol de todo el sistema se lograrán mediante las técnicas de diagnóstico y estadística, las cuales permitirán evaluar los resultados, mediante valores concretos por cuanto la calidad es un hecho comprobable y no un eufemismo.

Funciones Gerenciales

Las diversas funciones del gerente, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Las mismas son: planeación, organización, dirección y control,

consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos dentro de las instituciones. A tal efecto, García (2013), afirma que un proceso administrativo:

Es el desarrollo de actividades de manera sistemática, planificada y permanente, con miras a desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso administrativo, mediante el conocimiento, el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en actuales o futuros cargos, para adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, por ser protagonista del cambio. (p.36).

En tal sentido, la gestión del gerente debe brindar habilidades y destrezas para constituir el eje principal de las funciones propuestas, manteniendo siempre una vinculación con los principios y técnicas que la regulan, para así obtener los resultados previstos y fijar los flujos en las acciones humanas en función a las necesidades de la organización.

Por su parte, Rodríguez (2014), sostiene que la acción gerencial se entiende como “un proceso por medio del cual se facilita la toma de decisiones en las instituciones educativas” (p.18), de allí el cumplimiento de las funciones gerenciales utilizando la creatividad que le permita innovar, integrarse e imaginar en las eventualidades para crear caminos y resolver problemas con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en la institución. A su vez la gerencia actual, debe estar plenamente identificada con las demandas y requerimientos que la operatividad administrativa eficiente necesita a fin de dar paso a los planes y sus estrategias, que conlleve a la organización bajo su cargo a participar exitosamente en la dinámica, para ello, deben considerar los alcances y limitaciones que se han experimentado en los aspectos tecnológicos, recursos financieros, humanos, entre otros.

Es de hacer notar, que la acción gerencial es saber ser para integrar al hacer, lo que se constituye fundamentalmente en calidad, la cual determina la alta dirección, ella es un proceso mental, está en el corazón del gerente, es el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas. De manera que él tiene la capacidad de dirigir cada una de las

acciones para conducir con efectividad el trabajo en la organización, logrando con ello los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

En este mismo orden de ideas, Bello (2011), expresa que “todo gerente debe tener la habilidad de alcanzar los objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” (p. 12). En consecuencia, él una vez que establece las acciones a seguir dentro de la organización, puede también considerar las particularidades de cada actividad, permitiendo con ello alcanzarlas en forma conjunta y asegurando una efectividad en la participación de cada uno de las partes en función a sus propias condiciones individuales.

A tal efecto, la conducción de las acciones del gerente se presenta como un sistema compuesto por una serie de actividades que se interrelacionan e interactúan, las cuales son desarrolladas por un grupo de personas dentro de una organización para alcanzar los objetivos preestablecidos; dichas actividades consisten principalmente en orientar los esfuerzos hacia la conducción de las acciones propuestas que van a permitir llegar a la obtención de resultados viables para cada uno de los miembros que integran a la institución educativa.

Es importante destacar que según Sallenave (2002) “el proceso gerencial consta de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control”. (p.68), las cuales se desarrollan en el contexto educativo como se describen a continuación:

Planificación. La planificación es la más importante de las funciones de un gerente bancario, planificar es determinar anticipadamente que es lo que se va a hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación, por cuanto es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados; para Koontz (1994), “la planificación consiste en la selección de misiones y objetivos y acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones” (p.45).

La principal tarea de un gerente es seleccionar las metas a cumplir, fijar los objetivos y realizar una programación que lo lleve al logro de todo lo planteado, de

manera tal que el proceso gerencial sea productivo.; en este sentido Stoner y Wankel (2002) sostienen que:

La planificación implica que los gerentes piensen a través de sus objetivos y acciones con anticipación, basados en métodos y planes, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. (p.42).

La planificación es la función a través de la cual el gerente fija los objetivos a corto, mediano y largo plazo, establece las estrategias generales adecuadas para alcanzar las metas y desarrolla una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades con el fin de garantizar el éxito en el proceso .Es por esta razón que la planificación debe ser: dinámica, flexible, sistemática, e intencionada para evitar la improvisación, reducir la incertidumbre, las actuaciones contradictorias y las fallas, permitir organizar las tareas , garantizar el uso racional del tiempo, a la vez que coordine la participación de todos los actores comprometidos. Organizar las tareas, garantizar el uso racional del tiempo y coordinar la participación de todos los actores comprometidos.

En la actualidad el gerente debe poner en práctica una planificación adecuada, en donde se asegure la función del talento humano en su crecimiento tanto personal como profesional, garantizando de ese modo el éxito de su rol como gerente, el cual le permitirá adaptarse a los nuevos cambios educativos y administrativos, en donde la planificación sea un aporte relevante en términos de acciones y mejoras de todos los procesos

Organización. La organización es la etapa del proceso gerencial, que consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Al respecto Robbins (2000) expresa: " la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones" (p. 114).

Partiendo de allí se puede decir que organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados en la planificación; el gerente debe definir en conjunto con los miembros de la institución los objetivos, seleccionar las actividades y estrategias, fomentando en todo momento el trabajo en equipo. De allí que, la

organización es definida como la manera en que están distribuidas las tareas de la planificación entre el personal que labora en la institución, así como también la forma en que éstos participan para tomar decisiones.

Dirección. La dirección, es la etapa en la cual el gerente logra que se realicen las actividades planteadas efectivamente, es importante la influencia directa e indirecta para obtener respuesta positiva del personal mediante los aspectos de comunicación, supervisión y motivación. En el ámbito bancario, consiste en coordinar el esfuerzo común de todos los actores del proceso , para alcanzar las metas propuestas anteriormente y encaminar la institución bancaria hacia una gerencia de calidad.

En tal sentido, es significativo señalar que en toda institución la gerencia desempeña un rol fundamental tanto en la obtención de éxitos como en los fracasos. Es decir, es una pieza proactiva de la dinámica del sistema. Si el sistema gerencial estuviera limitado a quedarse en la fase de dirección, se convertiría en algo estático, sin fuerza ni vida interior, y por tanto con poca capacidad para crecer, siendo esto último una de las condiciones vitales que actualmente se le exigen a las organizaciones. Este elemento contribuye el segundo de los componentes del concepto de dirección, lo que es denominado como liderazgo, es decir, la búsqueda de metas orientadas a la creatividad y la mejora de los objetivos, que a su vez incluye el compromiso para la corrección de las fallas detectadas y la creación de potencialidades nuevas para la mejora y el crecimiento continuo.

Control. El control en el transcurso del proceso bancario básicamente está determinado por el sistema de evaluación, ésta función consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación, al respecto Ruiz, (2007) señala que, "la evaluación permite controlar las capacidades en cada uno de los momentos del desarrollo de la estrategia gerencial" (p. 85). De allí que, la evaluación permite determinar cómo se desenvuelve el gerente en su labor pedagógica diaria, comparando los resultados con las expectativas anteriormente pautadas en la planificación. Es por esto que la función de controlar requiere el establecimiento de un sistema de verificación de las actividades, operaciones, logro de objetivos y procedimientos claves.

Bases Legales

La presente investigación se fundamenta en el ordenamiento jurídico venezolano vigente, del cual se cita el artículo más relevantes concernientes al liderazgo organizacional y la gerencia , tal como lo señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).

En tal sentido, el artículo **21**. Todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.

3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas.

4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

El precitado artículo constitucional, hace referencia a la condición de igualdad que establece nuestra carta magna, frente al derecho positivo venezolano. Es claro que nuestro sistema normativo, no establece privilegios ni títulos nobiliarios. Y en materia de igualdad de género coloca tanto a hombre como mujeres bajo la misma condición humana, lo cual se puede traducir en avances significativos en materia de derecho con una visión meramente positiva desde el campo laboral y el desarrollo profesional de la sociedad.

Es evidente, que cumplir con los lineamientos contenidos en el artículo transcrito, implica la coexistencia del liderazgo organizacional y la gerencia eficiente;

de esta manera, estarán en capacidad de aportar el asesoramiento pertinente para la optimización de la labor desempeñada. De allí, que se afianza el interés de proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Sistema de Variables

El sistema de variable comprende los aspectos que interesan al investigador desarrollar dentro del estudio y que dan coherencia al proceso de indagación. Al respecto, este término para Arias (2012) representa “una característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación” (p.55).

En este orden de ideas, la operacionalización, según indica Bavaresco, (2006):

Implica el proceso de degradación de las variables que contienen hipótesis en dimensiones, indicadores, es decir, es parte del análisis de las variables propiamente dichas hasta llegar al posible manejo de la variable como referencia empírica (el indicador), siendo esta la variable que permitirá verificar o comprobar la hipótesis (p.83).

Es decir, que la variable es un aspecto importante del estudio, por cuanto representa uno o varios elementos que pueden formar parte de diferentes investigaciones pero que cada autor la maneja según el enfoque de su propia investigación. De esta manera, en el presente estudio se formularon tres (3) variables, que fueron definidas tanto conceptual como operacionalmente.

Cuadro 1

Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Variable	Def. Conceptual	Def. Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Plan Estratégico	Constituyen un documento en el que los responsables de una institución reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo Rojas (2001).	Es un plan de acción un plan que permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la visión, misión, objetivos en una institución educativa Piñango (2024).	Etapas	-Análisis de la situación -Declaración de objetivos -Corporativos -Seguimiento	1 2 3 4
Liderazgo Transformacional	Es aquel que “motiva a las personas a realizar más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia de ello, se produce cambio en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Bass (2000) citado por Mendoza y Ortiz (2006). .	La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación, es decir, es el proceso de influenciar a otros para que hagan cosas y alcanzar objetivos. Piñango (2024)	Características del Liderazgo Transformacional.	-Influencia idealizada. -Motivación inspiradora -Estimulación intelectual -Consideración	5 6 7 8

				individual	
--	--	--	--	------------	--

Fuente: Piñango (2024)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan un conjunto de métodos y técnicas que explicaran cómo se llevará a cabo la investigación, así como el propósito de la misma. De igual manera, se expone la naturaleza, tipo de la investigación y las fases del diagnóstico y factibilidad. Fue el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado; en tal sentido dentro de este apartado se destacaron los aspectos inherentes al enfoque de la investigación, diseño que constituyó la estrategia que adoptó el investigador para responder al problema planteado.

Naturaleza de la Investigación

La investigación planteada se enmarca dentro del paradigma positivista cuantitativo, el cual según Hurtado y Toro (2011), señalaron que: “obedece al conocimiento en la modernidad, la cual lleva a la cuantificación y además reduce lo cognoscible a aquello que se encuentra dentro de las coordenadas masa, espacio y tiempo” (p.50). Lo citado por el autor, quiere decir, que este se basa en el razonamiento de cuantificar la realidad humana y frecuentemente le da relevancia a los cambios en el contexto en su función y valoración de los acontecimientos observables.

Tipo de la investigación

Así mismo, el tipo de la investigación es de campo, porque la problemática se evidencia en un contexto real, en éstos al investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo. Sobre el particular el Manual de Normas de Elaboración, Evaluación de Trabajos y Tesis de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010), refiere que:

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 característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. La fuente principal de datos es el sitio donde se presenta el problema, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originarios o primarios. (p.8).

Los datos serán recogidos directamente de la realidad, indicando el contexto donde se desarrollan los hechos, sin maniobrar lo observado, sino presentarles tal y como se observan, en este caso particular se recolectó en el banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Diseño de Investigación

La presente investigación se ajustó a un diseño de investigación de campo, no experimental. Donde Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan el diseño no experimental como el “estudio que se realiza por medio de la observación de los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente ser analizados” (p.132). En un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes las cuales no son provocadas por el investigador, en virtud de que las variables objeto de estudio se mediarán sin intervención ni manipulación alguna que inmiscuya un cambio de sus condiciones naturales.

Sobre este particular, en la presente investigación se procedió a la recolección de las informaciones pertinentes a las variables planteadas, tomando en cuenta las opiniones de los sujetos consultados con respecto al problema, sin manipular o pretender modificar la realidad.

Modalidad de la Investigación

La presente investigación se encuentra bajo la modalidad de proyecto factible, la cual es definida por la Universidad Pedagógica Libertador (2010), define el proyecto factible como:

La elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales

que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.16)

De esta manera, el proyecto factible se presenta cuando el investigador mediante un diagnostico determina la problemática y en función de la factibilidad propone la solución o lo deja como una propuesta para que otro investigador le de continuidad. En función de ello, la presente investigación se desarrolla en un contexto específico, como es el banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Así mismo en la modalidad de Proyecto Factible Jiménez (2010), plantea las siguientes fases, que propician la descripción de dicho proyecto, entre las cuales menciona:

Fase I. Estudio Diagnóstico, a través de esta fase determina la necesidad de la puesta en marcha del proyecto... se hace una consulta por medio de una investigación de campo...

Fase II. Estudio de la Factibilidad, a través de esta fase se determina de manera científica, la viabilidad del proyecto. Se miden, se cuantifican y se relacionan los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero...

Fase III. Diseño del Proyecto, aquí es donde se pone de manifiesto el ingenio del proyectista, ya que en este momento es cuando debe plasmar de una manera clara y precisa la alternativa de solución al problema planteado. (p. 93).

Fase: I Diagnóstico

El diagnostico se realizará para recoger información sobre la problemática que se está suscitando en el banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa. Para poder realizar un diagnóstico se debe iniciar una descripción esencial del grupo tomando en consideración las técnicas a desarrollar tales como la observación y entrevista entre otras, luego de obtener esta información se puede tomar las acciones para mejorar la problemática detectada.

Población y Muestra

Población

Para seleccionar la población interviniente en la investigación, se tomó en cuenta los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el cual la define como aquello “sobre qué o quiénes se van a recolectar datos, siendo el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones de contenido, lugar y en el tiempo” (p.304). Para la presente investigación, la población estará compuesta por seis (06) gerentes.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población. Ámez (2010), señala que una muestra es “una fracción de una población cuya selección se ha realizado siguiendo un determinado criterio y que se hace con el fin de estudiar sobre ella ciertos aspectos concretos que sirvan para obtener conclusiones válidas para el total de la población” (p.167). En este sentido, para la presente investigación se tomó la población como una muestra censal.

Según Seijas (2013), “supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del censo; los datos se recogen entre muestras de unidades que representan el universo dado, porque la población es pequeña” (p.90). De allí que, la unidad de análisis estará conformada por seis (06) gerentes.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Para recabar y precisar la información necesaria en el presente estudio, la técnica de recolección de los datos empleada fue la técnica de la encuesta en la modalidad de cuestionario, que según Chávez (2006), “son documentos estructurados que contienen un conjunto de reactivos (relativo a los indicadores de una variable) y alternativa de esfuerzos” (p.173). Esta técnica permite recolectar la

información de todos los miembros de la población al mismo tiempo, lo que ayuda al aprovechamiento del tiempo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “Conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra” (p. 26).

En este sentido, se seleccionó el cuestionario el cual estará conformado por ocho (08) ítems con alternativa de respuestas Siempre, Casi siempre, y Nunca, utilizando la escala de Likert, la cual es definida por Arias (2006) como “una escala ordinal que mide una actitud favorable o desfavorable de un grupo de individuos a cerca de una de las proposiciones formuladas en el cuestionario” (p.47), con el propósito de diagnosticar el liderazgo el liderazgo transformacional.

Validez y confiabilidad

Validez

Para el procedimiento de validez, se consideró lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes lo describen como “un proceso que tiene como objetivo determinar el grado en que un instrumento mide lo que supone que está midiendo” (p.312), por tal razón, el proceso de validación del instrumento se realizó mediante el juicio de (3) especialistas, un experto en metodología y dos (2) en Gerencia en Administración, quienes expresaran sus opiniones, respecto a la redacción, coherencia y pertinencia de los objetivos planteados, sugiriendo si se deberá dejar, eliminar, modificar o insertar otro ítem.

Para realizar dicho proceso, se presentó a cada experto un formato, en el cual se incluirán los siguientes indicadores: **A:** Dejar, **B:** Modificar, **C:** Eliminar y **D:** Incluir otra pregunta, al cual se anexaron los objetivos de la investigación, la operacionalización de la variable y el cuestionario diseñado. Culminada la valoración de los expertos, una vez cumplido dicho proceso se tomó en cuenta las respectivas

opiniones en los indicadores, quienes consideraron que el instrumento se adecua a los objetivos del estudio.

Confiabilidad

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se aplicó el Alfa de Cronbach, de la que Hernández, Fernández y Baptista (2010), dicen: “La confiabilidad requiere de una sola administración del instrumento de medida y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1)” (p. 135). La fórmula del Alfa de Cronbach es la siguiente: La ecuación para calcular el coeficiente de Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Dónde:

α : Coeficiente de confiabilidad

k : Número de ítems

S_i^2 : Suma de las varianzas de los ítems

S^2 : Varianza del puntaje total

El valor del coeficiente obtenido cuando se sustituye los datos en la ecuación es 0,68, demostrando que el instrumento tiene una confiabilidad de consistencia interna “alta” de acuerdo con la tabla siguiente:

Cuadro 2. Significado de los valores del Coeficiente

Rango	Confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota: Ruiz (2001)

Técnica de Análisis e Interpretación de Datos

El análisis e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario se realizó a partir de las perspectivas dimensiones e indicadores que

desglosan la variable de investigación, según los criterios correspondientes a la distribución de frecuencia, como técnica seleccionada para este importante momento del trabajo investigativo. Al respecto, Busto (2010), expone que:

Determinar los valores que identifican o representan un grupo de variable cualquiera de las medidas descriptivas identificando características que proveen una base para conocer los valores, poblaciones, estiman la magnitud de la relación y proveen una base que permite predicciones entre los conjuntos de datos. (p.268).

La representación de los resultados se realizó a través de la estadística descriptiva, la misma permitirá organizar los datos mediante la utilización de un cuadro y un conjunto de gráficos, en este caso organizados por dimensión e indicadores. Así mismo, Hernández y otros (2010) exponen que “el investigador busca en primer término, describir sus datos y posteriormente hacer análisis estadísticos para realizar sus variables” (p.350)

Análisis e Interpretación de los Resultados

Después de aplicado el instrumento y recopilado los datos obtenidos, la información se procesó utilizando la estadística descriptiva, donde, Arias (2006), lo conceptualiza como: “procedimientos que permiten obtener datos o información de un instrumento aplicado, a través de la estadística descriptiva y se proyecta en tablas o gráficos”. (p.45). En este sentido, se mostrarán los resultados a través de la distribución de frecuencia y porcentajes, representada a través de cuadros y gráficos de barra que permitieron realizar posteriormente el análisis e interpretación descriptiva de los datos y resultados obtenidos, según las dimensiones de las variables a estudiar.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de los Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento a los a los seis (06) gerentes del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Cuadro 2
Frecuencia absoluta y porcentual obtenida en la dimensión etapas y características del liderazgo transformacional

Ítems	Siempre		Casi siempre		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	17	2	33	3	50	6	100
2	2	33	1	17	3	50	6	100
3	1	17	3	50	2	33	6	100
4	0	0	2	33	4	67	6	100
5	1	17	4	67	1	17	6	100
7	1	17	2	33	3	50	6	100
8	1	17	1	17	4	67	6	100

Fuente: Piñango (2024)

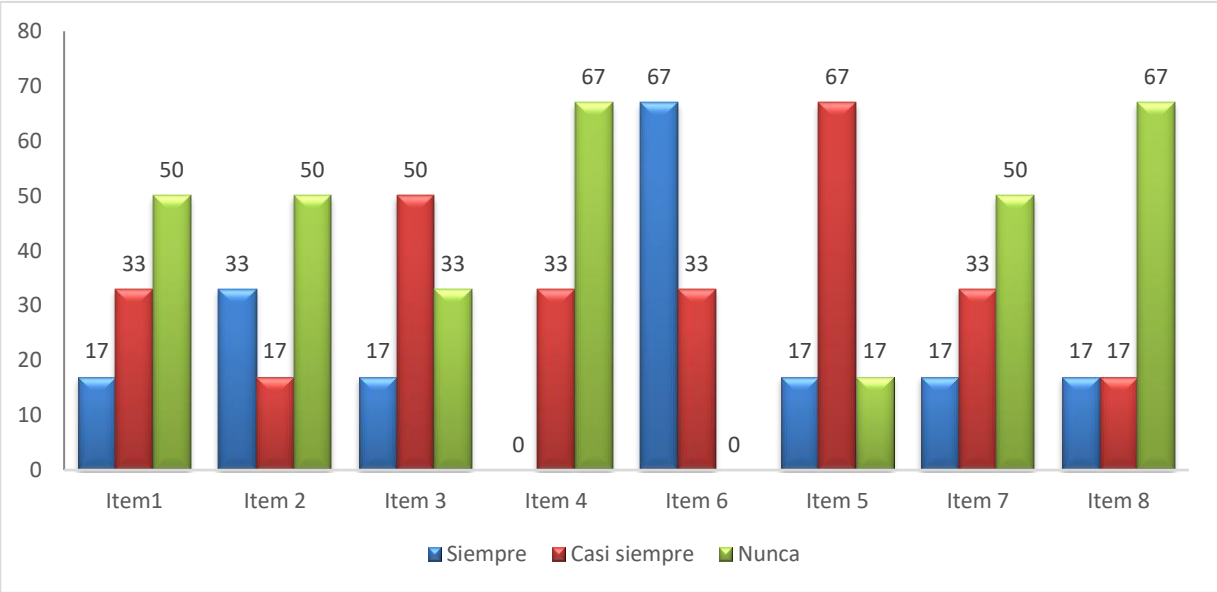


Gráfico 1. Representación gráfica y porcentual obtenida en la dimensión: Etapas y características del Liderazgo Transformacional.

Los datos que refleja el cuadro 2, gráfico 1 denotan en el ítem 1 que 3 gerentes equivalente al 50% de los encuestados nunca conceptualizan el término análisis de la situación mientras que 2 que se transforman en un 33 % de estas casi siempre lo hace y solo tres que equivale a un 17% respondió siempre. En cuanto a los datos reflejados en el ítem 2, estos revelan que el 50% de los encuestados es decir 3 al opinar que nunca conocen las declaraciones de objetivo que afectan su jornada laboral, 2 que es un 33% expresa que siempre lo hace tres que es igual a un 17% manifestó que casi siempre lo conoce, por lo que al analizar a Chiavenato (2009) el análisis de situación: “es la forma inteligente de lograr los objetivos de la organización” (p.45).

En este mismo orden, se observa que en las respuestas aportadas por los encuestados en el ítem 3, los gerentes que son el 50% de la muestra señalan que casi siempre conocen el proceso corporativo, no obstante, dos empleados que es igual 33% expresan que nunca lo conocen y uno que equivale al 17% respondió siempre. Estos resultados permiten destacar a Chiavenato (ob. cit.), cuando señala “los objetivos permite saber hacia dónde se dirige la corporación” (p. 45), demuestra que los gerentes deben tener conocimiento de los planes estratégicos que coadyuvan al logro organizacional.

En referencia al ítem 4 : Sobre seguimiento de los planes estratégicos 33% respondió casi siempre, por lo que se deduce la ausencia de acciones que impliquen el empleo de técnicas que realmente estén orientadas a brindar las oportunidades para los trabajadores tengan autocontrol, 67 % nunca tienen autocontrol por lo que se debe tomar en cuenta lo señalado por Labrador, Cruzado y Muñoz (2003): “el autocontrol van a desarrollarse, teniendo como objetivo final que el individuo aprenda a ser su propio terapeuta. Se trata de hacer que el sujeto asuma progresiva y gradualmente su responsabilidad en el proceso de cambio” (p. 67).

Asimismo, en lo que concierne al ítem 5, Conoces de la existencia de la influencia idealizada un 67% de los gerentes manifiestan casi siempre utilizan la inteligencia interpersonal *para* superar una crisis emocional en el trabajo el 17% expresa que nunca lo hace y otro 17% respondió siempre. Tomando en cuenta a Garner (citado por De Beaport, 2010), quien hace mención que: “la inteligencia

intrapersonal tiene que ver con lo que somos y queremos ser, para actuar generando consecuencias bien sean positivas o negativas” (p. 36).

En el ítem 6, Aplicas la motivación inspiradora en tu entorno. Para el 67% de los encuestados manifiestan que nunca el 33% expreso que casi siempre lo hace, por lo tanto, es importante que el criterio presentado por Goleman (2009), quien afirmó que: “automotivarse es sentir internamente la necesidad de actuar para mejorar un hecho, bien sea en el ámbito laboral, o social” (p. 78).

En relación a los resultados del ítem 7, tienes conocimiento que eres empático con otras personas el 50% de los trabajadores señalan nunca son empático, mientras que dos trabajadores igual al 33% expresa que casi siempre lo hace y otro 17% siempre. Esto refleja que se debe tomar en cuenta a Goleman (ob.cit), hace mención que: “la actitud empática se refiere a las condiciones de actuar ante un problema para resolverlo y definir criterios propios para mejorar la inteligencia intrapersonal de quien recibe el estímulo” (p. 53)

En los resultados del ítem 8, te ubicas en situaciones adversas o positivas de consideración individual el 67% de los encuestados opina que nunca lo hacen el 17% respondió casi siempre y otro 17% siempre, por lo cual se puede deducir la carencia de estimulación por parte de los trabajadores, a lo que se debe tomar en cuenta a Cozby (2009), “sostiene que La estimulación es un sentimientos de las personas hacia la información de las intenciones conductuales se refieren a las tendencias o inclinaciones de la persona para actuar en forma particular hacia el objeto o situación” (p. 76).

Conclusiones del Diagnóstico

Finalizada la etapa de análisis e interpretación de los resultados, se concluye en el diagnóstico que los gerentes no han implementado suficientemente procesos dirigidos a fomentar la aplicación de un plan estratégico para promover el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa.

De igual modo, no se están ofreciendo las alternativas viables para desarrollar

un proceso cónsono donde el gerente sea mediador para propiciar la adquisición de un desarrollo de estrategias transformacionales adecuado al entorno lo cual puede ser aprovechado por el personal del banco, orientadas a la promoción del fortalecimiento de la gerencia bancaria para incrementar la capacidad productiva.

Fase II Estudio de Factibilidad

De acuerdo con Jiménez (2002), con la factibilidad “se mide, cuantifica y se relacionan los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero. Se pueden incluir otros estudios complementarios como los jurídicos, sociales, económicos, curriculares... (p. 59). Por tales razones, la ejecución de esta fase, está dirigida a la evaluación de los aspectos concernientes al estudio de mercado, técnico y financiero, especificando en cada uno los aspectos requeridos para determinar la viabilidad del diseño de la propuesta presentada como solución a la problemática. Es decir, proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa.

Estudio de Mercado

Análisis de la Oferta

Los cambios implementados por el estado venezolano requieren ejecutar procesos de planificación que hagan posibles los fines pretendidos para asegurar la calidad laboral que contribuya con el logro y beneficio de la masa trabajadora.

Análisis de la Demanda

Con la implementación del proyecto, los seis (06) gerentes tendrán respuestas a las necesidades detectadas mediante el diagnóstico, al actualizar sus conocimientos acerca de, quienes recibirán el asesoramiento requerido para ejecutar sus funciones mediante la aplicación del plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa.

Conclusiones del Estudio de Mercado

Sobre la base del proceso en la descripción del estudio de mercado, se puede especificar que la propuesta presentada en este trabajo está dirigida específicamente a los seis (06) gerentes del banco de Venezuela, estado Portuguesa.

Estudio Técnico

La realización del estudio técnico se basó en la determinación de la estructura organizacional, los requerimientos de localización, espacio físico, recursos humanos como también tecnológicos con sus respectivas conclusiones. Por consiguiente, se evaluaron cada uno de estos aspectos con la finalidad de especificar cada uno de estos elementos y precisar la viabilidad de la propuesta.

Requerimientos de Localización y Espacio Físico

El proyecto propuesto se localiza tal como se especifica a continuación:
Macrolocalización: la propuesta se ubica en el Estado Portuguesa, al considerar que los trabajadores beneficiarios de la misma se desempeñan en este estado. La *Microlocalización:* el proyecto se desarrollará en el banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Conclusiones del Estudio Técnico

El estudio técnico permitió determinar los requerimientos para el diseño de la propuesta y sus posibilidades futuras de implementación; al respecto, se describen aspectos relativos a la estructura organizacional, el espacio físico para su localización, los recursos humanos imprescindibles, así como los tecnológicos, con la finalidad de contribuir con una propuesta de solución a la problemática detectada mediante el diagnóstico realizado.

Estudio Financiero

Este aspecto se refiere al análisis del capital de inversión de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 3
Relación de costos del material para diseñar y reproducir la propuesta

Recursos	Descripción	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo Total Bs.
Humanos	Psicólogo	1	900,00	900,00
	Ms. Orientación de la Conducta	1	900,00	900,00
	Total Humanos		1800,00	1800,00
Tecnológicos				
	Total General		1800,00	1800,00

Fuente: Piñango (2024).

CAPITULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Título

PLAN ESTRATEGICO BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ATENCION AL PÚBLICO DEL BANCO DE VENEZUELA.

Presentación

Las estrategias organizacionales, constituye un aspecto mensurable de la capacidad del ser humano para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación del contexto donde se desenvuelve, incidiendo en resultados cónsonos en las actividades de su entorno. Desde esta perspectiva, se ofrece esta propuesta conducente al plan estratégico para promover el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa.

Por tal motivo, se estructura esta propuesta centrada en actividades donde se lleva a la práctica las estrategias organizacionales mediante la aplicación de la inteligencia emocional, que permitirán a los trabajadores estimular la parte emocional, como una actitud para la vida en escenarios de su realidad, conducente a un mejor porvenir como persona y ser humano, capaz de vivir en sociedad en un entorno de armonía , lo que contribuirá con su formación como ser social y tolerante, en una realidad que muchas veces, no es la más apropiada para la consolidación de su praxis laboral.

Justificación de la Propuesta

La propuesta se justifica desde la perspectiva aportada por Robbins (2010), quien destaca que el liderazgo transformacional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal

especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional “ (p. 31), tomando en cuenta esta postura se debe señalar que las iniciativas gerenciales deben estimular el mejoramiento , la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados y jefes.

En este sentido, el plan estratégico para promover plan estratégico para promover el Liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela, estado Portuguesa, permitirá el desarrollo emocional del personal de dicho contexto, lo que establece alternativas viables que permitirán la conformación de una mejor convivencia en el área de trabajo, puesto que se orienta a contribuir en la consolidación del objetivo de cumplir con las exigencias para un cónsono convivir para la formación de ciudadanos partícipes y responsables de una vida en sociedad.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

- Presentar a los trabajadores las estrategias organizacionales que permitirán el fortalecimiento de la Gerencia bancaria del banco de Venezuela municipio Guanare estado Portuguesa.

- Ofrecer inducción a los gerentes y trabajadores acerca de la necesidad de adecuar el comportamiento a las necesidades que ameritan las estrategias organizacionales.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta se fundamenta en Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Se toma como teórico a Serna (2006), el cual define las estrategias organizacionales, como: “un marco de acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (p.87).

Estructura de la Propuesta

El diseño establecido para estructurar la propuesta de un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa, se enfoca en el empleo de la modalidad metodológica de talleres, en torno a los objetivos que se plantea la misma, dirigidos a la presentación e inducción del personal, para contribuir a la solución de la problemática detectada.

A tal efecto, la propuesta se diseña en tres (03) eventos de modalidad teórico-práctica con seis (06) horas de duración para cada taller, lo que representa un total de dieciocho (18) horas de duración para la implementación de las actividades, siendo esto la totalidad del diseño de la propuesta.

Plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

”



Autora:
YULIMAR PIÑANGO

Evento 1:

Propósito General	Elaborar estrategias para promover el liderazgo transformacional en el banco de Venezuela
Propósito Especifico	Categorizar los tipos de estrategias Organizacionales enmarcadas en la inteligencia emocional
Bloque Temático	Identidad y autonomía personal
Contenido	Esquema, imagen, percepción corporal. Conceptos: Actividades propias de estrategias organizacionales enmarcadas en el liderazgo transformacional.

Material y Lugar de Aplicación	Humanos: Trabajadores, y experto en el área. Material: Balones pañuelos- hojas- colores. Pitos Lugar. Sede de la escuela.
Organización de los Trabajadores	Libre o en Pareja
Procedimientos y Estrategias 	Descubrimiento guiado mediante juegos Estrategias: Juegos de Presentación: YO ME LLAMO El experto levanta la mano y dirá su nombre: Se busca que los trabajadores hagan lo mismo que realiza la persona, en esta dinámica estará el personal sentado en círculos en sentido de las agujas del reloj.
Evaluación.	Se busca que el personal entre en confianza, con lo que es el relajamiento.

Cuadro 4

Plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

Evento 2:

Propósito General	Demostrar que el liderazgo transformacional al aplicarse como estrategia organizacional previene el estrés laboral
Propósito Especifico	Relacionar los tipos de estrategias organizacionales enmarcadas en el liderazgo

	transformacional.
Bloque Temático	Identidad y autonomía personal
Contenido	Estrategias organizacionales. Inteligencia Emocional Estrés Laboral
Material y Lugar de Aplicación	Humanos: Trabajadores, y experto en el área. Material: Video Beam Lugar. Sede de la empresa
Organización de los Trabajadores	Libre
Procedimientos y Estrategias	Los trabajadores mediante la observación de videos relacionados con la inteligencia emocional, el estrés laboral, asociaran los términos
Evaluación. 	Se busca que el personal conozca sobre liderazgo transformacional, estén familiarizados con la temática y aptos para evitar el estrés laboral.

Actividades Prácticas

Estrategias	Prácticas
Examen de nuestras valoraciones 	✓ Utilizar afirmaciones “pienso que” para concienciarnos de que estamos emitiendo nuestra manera de pensar y no una verdad absoluta. ✓ Reflexionar sobre las reuniones en un momento de tranquilidad. ✓ Escuchar las opiniones de los demás. ✓ Recordar que las reacciones son una

	respuesta a las valoraciones no a las situaciones. ✓ Ser consciente de que nuestras valoraciones son <i>nuestras valoraciones</i>. ✓ Aceptar que nuestras valoraciones no son inamovibles
Discernimiento de la información proveniente de los sentidos	✓ Respira profundamente. ✓ Prestar atención a los sonidos y concentrarse en lo que siente nuestro cuerpo
Conexión con nuestras reacciones emocionales	✓ Captar los cambios fisiológicos que se van generando en nuestro cuerpo producto de una reacción emocional determinada. ✓ Auto-observar nuestro comportamiento para determinar el sentimiento que está detrás. ✓ Sintonizar con el repertorio de respuestas emocionales espontáneas a las interpretaciones que hacemos sobre lo real.
Concienciar los deseos inmediatos y a largo plazo 	✓ Tener confianza en nuestro comportamiento, el cual nos pone en “la pista” de nuestras intenciones. ✓ Confiar en nuestros sentimientos: si nos sentimos contentos y satisfechos en determinadas situaciones, es probable que haya razones para elegir esas situaciones. ✓ Ser honesto con nosotros mismos: reconocer intenciones ocultas

Concienciar las acciones y sus efectos en los demás.



- ✓ Observemos nuestras acciones, discurso, lenguaje corporal, comportamiento no verbal.
- ✓ Observemos el impacto de nuestras acciones.
- ✓ Reconozcamos que la gente puede responder de distintas maneras ante nuestras acciones

Segunda fase. Gestión de las emociones	
Estrategias	Prácticas
Armonización de lo que se piensa sobre las situaciones	✓ Evitar hacer generalizaciones ✓ Evitar hacer calificaciones negativas, criticar o juzgar a los demás ✓ Evitar “leer el pensamiento” de los demás ✓ Prescindir de reglas sobre la manera en que deben actuar los demás ✓ No exagerar el significado de los acontecimientos
Desarrollo de diálogos interiores constructivos	✓ Usar afirmaciones positivas que permitan lograr serenarnos, y de esa manera hacer un manejo de la situación emocionalmente inteligente
Identificación y manejo de los cambios fisiológicos (ansiedad) 	✓ Respirar profundo y contar hasta diez. ✓ Visualización de imágenes agradables mediante las cuales se focaliza la energía a la vez que se usa la respiración consciente. ✓ Entrenar la “respuesta de relajación condicionada”, que consiste en asociar la relajación con imágenes y pensamientos específicos, luego, cuando nos enfrentamos a una situación estresante, convocamos esas imágenes y pensamientos para relajarnos. Al cabo de un tiempo, al evocar esas imágenes y pensamientos, automáticamente nos sentiremos relajados.
Resolución de problemas de manera emocionalmente inteligente 	✓ Identificar y definir la situación problemática. ✓ Cambiar nuestra percepción de la situación. Considerando que: • El problema no es quién está implicado en esto; el verdadero problema es la manera en que yo respondo a esta situación. • El problema no es que me moleste lo que ha hecho, sino cómo me siento • El problema no es en qué términos se plantea, sino cómo lo abordo • El problema no es por qué sucede, sino por qué respondo de la manera en que lo hago.

	✓ Definir las mejores estrategias. Siempre tomando en cuenta: • ¿Cómo afectaría esta estrategia a lo que necesito, a lo que quiero y a lo que siento? • ¿Cómo afectaría a la gente con la que trabajo? • ¿Cómo afectaría a las personas importantes en mi vida? • ¿Cuáles serían las consecuencias a corto y a largo plazo? Evaluar los resultados
--	---

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Sobre la base de los objetivos planteados en el estudio y de los resultados obtenidos en el mismo, en cuanto al problema que se presentan ante el desconocimiento de un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

En este sentido el liderazgo transformacional , se evidencia que los gerentes bancarios muy pocas veces suelen crear condiciones y situaciones en los espacios de la organización donde se propicien momentos de intercambio de ideas, de cooperación entre los grupos y disposición para compartir, lo que está influyendo desfavorablemente en el desarrollo pleno de la personalidad de los trabajadores y enfatiza la necesidad de emplear estrategias metodológicas por parte de los gerentes para mejorar esta situación.

Luego de desarrollar el estudio de factibilidad de la propuesta desde el punto de vista técnica, mercado y financiero, se logró constatar que la implementación a futuro de las actividades enmarcadas en un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa , dado a que poseen la viabilidad requerida para su puesta en marcha, puesto que se dispone de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros necesarios para ello.

En función de las necesidades detectadas, se elaboró la propuesta de un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa., bajo una estructura acorde a la fundamentación que lo direcciona, considerando los intereses, formación y características de los gerentes y de los trabajadores a quienes va dirigida la propuesta, con lo que se pretende generar un

impacto positivo en la praxis laboral que permita la conducción del proceso de trabajo consustanciado con las premisas de éxito y productividad gerencial.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones antes emitidas y la importancia de ofrecer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa, surgen las siguientes recomendaciones:

- Presentar la propuesta a la Gerencia del banco de Venezuela para que sea tomada en cuenta, partiendo de la importancia que tiene el hecho de conocer las habilidades, capacidades y destrezas en el individuo para su desenvolvimiento en los contextos donde le corresponda coexistir con sus congéneres.

- Delegar responsabilidad y autoridad en los empleados para aumentar la confianza entre el personal.

- Organizar talleres de capacitación y adiestramiento en los tópicos que consideren la existencia de debilidades laborales con la finalidad de reducir esas situaciones.

- Compartir el liderazgo y las tareas administrativas.

- Motivar al personal respecto al trabajo que realizan y reconociendo las tareas en las que se destacan.

REFERENCIAS

- Acosta, C. y Carrillo, M. (2011). **La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones**. Bogotá: Editorial Norma.
- Álvarez, P. (2015). **El Estrés Laboral en el Desempeño Administrativo de un Núcleo Universitario Público**.
- Argyle W. (2010). **Medidas de ejecución versus medidas de autoinforme de Inteligencia Emocional, Ansiedad y estrés**. 12 (2-3), 413-425.
- Ary, Jacobs Y Razavich (2009). **Metodología de la investigación**. Documento en línea. Disponible: <http://www.monografias.com>.
- Balestrini, M. (2010). **Como se Elabora un Proyecto de Investigación**. Caracas.
- Bavaresco, I. (2008). **Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación**. (Cuarta Edición). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bedoya y Fabricio (2012). **La competencia emocional**. Barcelona: Praxis.
- Bracho, C. (2011). **Administración de Personal**. Trabajo Práctico: "Higiene y Seguridad Laboral".
- Brande, M. (2009). **Pensamiento Inferencia y Crítico**. Caracas: Limusa.
- Breslow, J. (2009). **El código de la emoción**. Nevada. Wellness Unmasked Publishing.
- Bustamante, N. (2013). **Ansiedad Inteligencia Emocional en la Práctica**. España: Editorial Mc. Graw – Hill.
- Carrión, S. (2010). **Inteligencia Emocional con PNL**. Colombia: Urano.
- Casungan, H. (2009). **Aprender con todo el cerebro**. México: Trillas.
- Chacón, I. (2010). **Introducción a la Investigación** Editorial Mc. Graw - Hill Interamericana.
- Cozby, P. (2009). **La Inteligencia Emocional de los Trabajadores** Colombia: Javier Vergara Editor.

- De Beaport, E. (2010). **Las Tres Caras de la Mente**. México: Trillas.
- Figueroa, J. (2012). **Guía de estrés laboral**.
- Gary y otros (2012). **Elaboración del Proyecto de Investigación**. Caracas.
- Gary y otros (2012). **Métodos de Investigación**. España: Mc. Graw-Hill.
- Goleman, D. (2009). **Inteligencia Emocional en la empresa**. Barcelona. Javier Vergara Editor.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación** (3ra ed.) México: Mc..Graw-Hill.
- Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social (IESBS, 2012).
- Labrador, F., Cruzado, J.A. y Muñoz, M. (2003). **Manual de técnicas de Modificación y terapia de conducta**. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Lazarus, R. (2011). **Estrés y procesos cognitivos**. Barcelona: Ed. Martínez Roca.
- Mínguez, J. (2010). **Comportamiento Humano en el trabajo**. Ed. Mc. Graw-Hill.
- Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008) Documento en línea. Disponible en: <http://www.who.int/topics/tobacco/es/>.
- Pérez, R. (2009). **Hacia una teoría general de la estrategia**. Editorial Ariel, Barcelona.
- Periman, Y. (2010). **La Base de los Sentimientos y el Aprendizaje**. México: Mc. Graw Hill.
- Ribeiro, E. (2010). **Manejar el estrés**. En D. E. Hallowell. Manejar el estrés.
- Robins L. (2012). **Dimensiones de la Sinergia**. Colombia: Editorial planeta.
- Sabino, C. (2011). **El Proceso de Investigación Científica**. Caracas: Lermuns Ediciones.
- Tamayo, M. (2010). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa.
- Universidad Nacional Abierta (2009). **Metodología de la investigación**. Tomo II. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grados, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales** (UPEL). Sede Centro Occidental, Barquisimeto. Estado Lara.

Valdivia L. (2013). **La inteligencia emocional en el entorno laboral**. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Instrucciones Generales:

Cuestionario con Fines Académicos para la propuesta del trabajo de investigación Titulado: **Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo**

transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.

- Lea cuidadosamente cada pregunta.
- Marque con una (X) la alternativa que más se adecue a su criterio.

N°	ÍTEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca
1	¿Uds. contabilizan el análisis de la situación?			
2	¿Conocen la declaración de objetivos que afectan su jornada laboral?			
3	¿Considera que conoce los procesos corporativos?			
4	¿Considera usted que realizan seguimiento a los procesos corporativos?			
5	¿Está al tanto de la existencia de la influencia idealizada?			
6	¿Aplican la motivación inspiradora en tu entorno?			
7	¿Tienes conocimiento que eres empático?			
8	¿Te ubicas en situaciones adversas o positivas de consideración individual?			

ANEXO B

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Guanare, _____ de _____ del 2024.

Ciudadano(a):

Presente-

Muy respetuosamente me dirijo a usted, con la oportunidad de presentar el instrumento de investigación para esta manera obtener su validez, el cual tiene por título: **Proponer un plan estratégico basado en el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la atención al público del banco de Venezuela del municipio Guanare estado Portuguesa.**

. Usted ha sido seleccionado como uno de los expertos que evaluará el instrumento de investigación para confirmar de esta manera su validez, la misma debe realizarse de acuerdo a los siguientes lineamientos:

Coherencia: si los ítems están de acuerdo a lo que se quiere medir.

Pertinencia: colocar si considera que los ítems son acordes con el objetivo general y los específicos.

Claridad de Redacción: evaluar la redacción a lo largo del instrumento.

Ubicación: la evaluación de los ítems se realizará tomando en cuenta los siguientes términos.

Al final de la evaluación hay espacio para cada observación que será conveniente con respecto a la modificación de los ítems.

Mucho sabré agradecerle su ayuda para validar el instrumento que se le presenta.

FORMATO PARA DAR VALIDEZ AL INSTRUMENTO

Datos del Especialista

Apellidos y Nombres: _____

Especialidad: _____

Fecha: _____

Marque con una (X), debajo de las características que cumple cada ítem

ÍTEMS	COHERENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD DE REDACCIÓN	UBICACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Se le agradece escribir cualquier comentario en torno a las totalidades o alguna parte especificada del instrumento, forma o contenido que requiera ser mejorada, por favor hacerlo en las observaciones.

Observaciones: -----

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

Sujetos/ Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
1	2	1	2	2	2	1	1	2	29
2	2	1	2	2	2	1	2	2	35
3	3	1	2	2	1	1	1	2	35
4	2	1	1	2	2	1	2	3	39
5	2	2	2	2	1	2	2	1	34
6	2	2	1	2	1	2	2	1	30
Σ	13	9	10	12	9	9	10	10	211
- X	2,16	1,5	1,66	2	1,5	1,5	1,66	1,66	
S	0,72	0,5	0,55	0,66	0,5	0,5	0,55	0,55	
S2	0,51	0,25	0,30	0,43	0,25	0,25	0,30	0,30	

Alpha de Crombach:

$$V_{tt} = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S2}{S2_t} \right)$$

Sustituyendo

$$V_{tt} = \frac{20}{19-1} \left(1 - \frac{10,96}{30,04} \right)$$

$$V_{tt} = \frac{120}{19} \left(1 - 0,35 \right)$$

$$V_{tt} = 1,05 \times 0,6 = V_{tt} = 0,68$$

