



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS

OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA

“UNELLEZ”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

BARINAS. EDO. BARINAS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO
ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)**

Caso de estudio: Fundación Misión Barrio Adentro, Calle Mérida con Av. San Luis, Edif.
Antigua Sanidad, Parroquia El Carmen, Municipio Barinas, Estado Barinas 2025-2026

Autores:

Corona C, Douglianny S. C.I: 30.584.481

Urquiola V, María D. C.I: 27.608.148

Tutor: Msc. Mauricio Castillo

Barinas, Febrero 2026



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

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
BARINAS. EDO. BARINAS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO
LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO
ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)**

Caso de estudio: Fundación Misión Barrio Adentro, Calle Mérida con Av. San Luis, Edif.
Antigua Sanidad, Parroquia El Carmen, Municipio Barinas, Estado Barinas 2025-2026

**Trabajo de Aplicación Presentado como Requisito para Optar al Título de
Licenciado en Administración**

Autores:

Corona C, Douglianny S. C.I: 30.584.481

Urquiola V, María D. C.I: 27.608.148

Tutor: Msc. Mauricio Castillo

Barinas, Febrero 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA

“UNELLEZ”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

BARINAS. EDO. BARINAS

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto del trabajo de aplicación, titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)**. Presentado por las Bachilleres Douglianny Corona C.I: 30.584.481 y María Urquiola C.I: 27.608.148, para optar al título de Licenciada en Administración y que reúne las condiciones para su presentación y evaluación. En tal sentido, solicito la aprobación de la Comisión Asesora del Programa Ciencias Sociales.

Así mismo hago constar que he leído las normas para la elaboración y presentación del trabajo de Aplicación para las carreras Licenciatura en Administración y Licenciatura en Contaduría Pública del programa Ciencias Sociales de la UNELLEZ, y estoy conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

En la ciudad de Barinas, a los 2 días del mes de febrero de 2026.

Mauricio Castillo C.I:5.156.392

Teléfono: 0422-0122721

E-Mail: mauriciocas202@gmail.com



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL-VPDS
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurados Evaluadores según **Resolución N° CAPCSyE/01/2026, Fecha 20/01/2026, Acta 009 Extraordinaria, Punto 02**, hoy 06 de Febrero de 2026, reunidos en Bnas II P9 Aula A3, se dio inicio al acto de Presentación Oral y Pública del Trabajo de Aplicación Titulado: **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN "MISIÓN BARRIO ADENTRO", BARINAS (2025-2026)"**. Presentado por las Bachilleres: **Corona Calderón Douglianny Sarai C.I N° V-30.584.481** y **Urquiola Valera María Daniela, C.I N° V- 27.608.148**. A los fines de cumplir con el Requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C. I. N°	30 % (Prof. De Aula)	50 % (Inf. final)	20 % (Pres. Oral)	100 %. Total	CAL. DEF. (1-5)
Corona Calderón Douglianny Sarai	30.584.481	30	48	20	98	4,92
Urquiola Valera María Daniela	27.608.148	30	48	20	98	4,92

Se emite la presente Acta y queda asentada en el Subprograma Administración, a los 06 días del mes de Febrero del año 2026.

Observación: _____

Jurado	Apellidos y Nombres	C. I. N°	Firma
Tutor	Castillo Mauricio	5.156.392	
Jurado Principal	JOSÉ FLORES	3.768.048	
Jurado Principal	JOSÉ HERNÁNDEZ	V-16575304	

DEDICATORIA

A mi Dios Omnipotente, por permitirme vivir y otorgarme salud, sabiduría y fortaleza, sin Él, no hubiera sido posible culminar mis estudios exitosamente. Te amo Dios.

A mi madre Ysllarly Calderón de Corona, la mujer que más amo y admiro; quien me ha dado todo su amor, cuidado y soporte de forma incondicional; has estado para mí cuando más lo necesito y me corriges cuando me equivoco, siempre impulsándome a seguir. Te amo mami.

A mi padre Douglas Corona, el hombre que más amo, admiro y respeto; quien me ama y apoya incondicionalmente, mi ejemplo de superación e independencia. Me has motivado y cuidado, siempre siendo un padre amoroso y excelente. Te amo papi.

A mis hermanos Jhoysner y Douglas Corona, por brindarme su amor, amistad y apoyo; por sus consejos y correcciones. Los admiro, los amo y espero estén orgullosos de mí.

A mis Abuelos Carmen y Alberto Calderón, por su amor, cariño y motivación. Su sola existencia me impulsa a seguir avanzando; los amo y quiero que me vean alcanzar mis metas.

A mis amigas y amigos, por escucharme cuando lo necesité, por darme palabras de apoyo y brindarme su amistad. Los quiero y espero que también logren sus objetivos con éxito.

A mis Docentes, por su guía en todo el proceso académico que atravesé, y a quienes contribuyeron al desarrollo de este Trabajo de Aplicación, por brindar el conocimiento necesario.

A todas aquellas personas que me recordaron que mis inicios serían humildes, pero mi futuro próspero; que, aunque cayera y me hiriera, me volvería a levantar para seguir.

MUCHAS GRACIAS, PARA USTEDES.

Corona Douglianny.

DEDICATORIA

A Dios, por ser guía y refugio en cada paso de este camino. Por darme la vida, la fuerza y la sabiduría para avanzar incluso en los días más desafiantes.

A mi mami Eumelia Valera, por su amor incondicional, por ser mi raíz, mi impulso y mi mayor ejemplo de entrega. Tus enseñanzas, tu fe en mí y tu ternura me acompañaron en cada palabra escrita, en cada duda superada y en cada logro alcanzado.

A mis tías Juana Valera y Digna Valera, quienes con generosidad infinita y cariño multiplicado fueron abrigo, consejo y aliento. Sus abrazos silenciosos y su confianza constante han sido parte fundamental en esta travesía.

A toda mi familia, por formar el hogar desde donde nace mi sentido de propósito. Gracias por cada palabra de ánimo, por cada gesto de apoyo y por creer siempre en mis sueños.

A mis amigas y amigos, los que celebraron mis avances, me escucharon en los desvelos y me recordaron con su afecto que nunca estuve sola. Ustedes hicieron más ligero el camino.

A mis docentes y formadores, especialmente a nuestro tutor Msc Mauricio Castillo, por guiarme con paciencia, exigencia y respeto. Y a quienes participaron en esta investigación, por brindarme su tiempo y sus experiencias, que nutren este trabajo con sentido y profundidad.

A cada persona que puso una palabra de fe, una sonrisa de aliento o una mano extendida en el momento justo: gracias. Esta tesis no es solo el resultado de mi esfuerzo, sino también del amor y la compañía de cada uno de ustedes.

Urquiola, María

AGRADECIMIENTO

A Dios Omnipotente, por haberme dado salud, la fortaleza y sabiduría para culminar con éxito.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, por su labor al preparar a profesionales universitarios y por brindarme una buena formación profesional.

A mi compañera de Tesis María Urquiola, por su linda y apreciada amistad, por su total apoyo y su gran aporte para la realización de este Trabajo de Aplicación.

A mis Docentes y Tutores, por instruirme y brindarme sus conocimientos, consejos, paciencia y dedicación.

Al M.Sc. Mauricio Castillo, por su orientación y apoyo en todo el proceso y desarrollo de este Trabajo de Aplicación, ofreciéndonos una tutoría excelente.

A los Trabajadores y Directivos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”, y a quienes participaron en el desarrollo de la investigación, por su contribución.

A mi Familia, por su amor y apoyo incondicional, por darme la motivación y el impulso necesario para avanzar.

A todas esas personas que me apoyaron de alguna manera y estuvieron presentes para que esto se pudiera lograr.

A TODOS MUCHAS GRACIAS.

Corona Douglianny.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la fuerza, la salud y la claridad para continuar este camino con determinación y fe. A Él, que ha sido luz en mis momentos de duda y refugio en los días de cansancio, gracias infinitas.

A mi familia, por ser sostén constante en cada paso de este proceso. **A mi mami**, por enseñarme el valor del esfuerzo, la humildad y la perseverancia; a quienes con amor incondicional me impulsaron a cumplir esta meta. A mis seres queridos, gracias por su paciencia, sus palabras de aliento y su presencia silenciosa pero firme.

A mi compañera de Tesis “Sara” Corona, y demás amigas, por sus ánimos constantes, el apoyo incondicional, su amistad incondicional fue un motor silencioso que me ha ayudado a seguir adelante.

A mis docentes y tutores de la Universidad, por compartir su conocimiento con entrega y por su acompañamiento a lo largo de mi formación profesional. En especial, al director de esta tesis, por su guía oportuna, sus observaciones constructivas y su confianza en mi trabajo.

A los trabajadores y directivos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”, así como a quienes participaron en esta investigación, por su valiosa colaboración y apertura al compartir sus experiencias. Su contribución ha sido fundamental para la construcción de esta propuesta.

Finalmente, a cada persona que, de una u otra manera, sembró motivación y confianza en este recorrido académico. Gracias por recordarme que el conocimiento compartido transforma realidades y que la educación, cuando nace del compromiso, deja huellas duraderas.

Urquiola, María

INDICE GENERAL

	pp.
Carta de Aprobación del Tutor.....	3
Acta de Evaluación Final de Trabajo de Aplicación.....	4
Dedicatorias.....	5
Agradecimientos.....	7
Lista de Cuadros.....	11
Lista de Gráficos.....	12
Resumen.....	13
Introducción.....	14
 CAPÍTULOS	
CAPÍTULO I: El Problema	16
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema.....	16
1.2. Objetivos de la Investigación.....	21
1.3. Justificación	22
1.4. Alcances y Delimitaciones.....	24
CAPITULO II: Marco Teórico	25
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2 Breve Reseña Histórica del Ámbito Social Objeto de Estudio.....	30
2.3 Bases Teóricas.....	31
2.4 Bases Legales.....	34
2.5 Definición de Términos Básicos.....	41
2.6 Sistema de Variables.....	43

CAPITULO III: Marco Metodológico	45
3.1 Enfoque de la Investigación	45
3.2 Tipo de Investigación.....	46
3.3 Diseño de Investigación.....	47
3.5 Población y Muestra	47
3.6 Técnicas de Instrumento de Recolección de Información.....	48
3.6.1 Validez y Confiabilidad del Instrumento	49
CAPITULO IV: Análisis de la Información	51
4.1 Presentación de Datos de la relación " LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)”	52
Caso de estudio: Fundación Misión Barrio Adentro, Calle Mérida con Av. San Luis, Edif. Antigua Sanidad, parroquia el Carmen, municipio Barinas, Estado Barinas 2025-2026	
CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones	64
Referencias	68
Anexos	70
Anexo A. Instrumento.....	70
Anexo B. Validaciones de Instrumento.....	72
Anexo C. Confiabilidad.....	78

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
1. Operacionalización de Variables.....	44
2. Reconocimiento de los estilos de Liderazgo en el ámbito Administrativo.....	52
3. Capacitación en Liderazgo y su impacto en el trabajo en equipo.....	53
4. Percepción del Liderazgo autoritario en la Oficina de Recursos Humanos.....	54
5. Reconocimiento del esfuerzo y voz de los subordinados por el líder de RRHH.....	55
6. Relación entre comunicación autoritaria y Desempeño Laboral.....	56
7. Impacto del Liderazgo actual en la motivación del equipo.....	57
8. Opinión sobre la influencia del Liderazgo autoritario en la toma de decisiones.....	58
9. Necesidad de un cambio hacia un Liderazgo participativo y motivador.....	59
10. Evaluación del Liderazgo Transformacional como factor de mejora del entorno laboral.....	60
11. Aplicación del Liderazgo Transformacional para fortalecer el Desempeño Laboral.....	61
12. Disposición para aplicar estrategias de Liderazgo Transformacional.....	62
13. Importancia del Liderazgo Transformacional para el Éxito Organizacional.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1. Estilo de Liderazgo	52
2. Capacitación y el impacto en el trabajo en equipo.....	53
3. Percepción del Liderazgo autoritario.....	54
4. Reconocimiento de esfuerzo y opiniones.....	55
5. Beneficio entre comunicación autoritaria y Desempeño Laboral.....	56
6. Liderazgo actual y motivación en equipo.....	57
7. Influencia del Liderazgo autoritario en la toma de decisiones.....	58
8. Necesidad de un cambio de Liderazgo.....	59
9. Liderazgo Transformacional como factor de mejora.....	60
10. Consideración de estrategias para fomentar el Liderazgo Transformacional....	61
11. Disposición para aplicar estrategias	62
12. Liderazgo Transformacional como clave para el Éxito Organizacional.....	63

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)

Resumen

En el ámbito organizacional, el liderazgo constituye un factor determinante para la motivación, la comunicación y el desempeño de los equipos de trabajo, especialmente en áreas estratégicas como Recursos Humanos. La presente investigación tuvo como objetivo general identificar si el liderazgo actual fortalece el desempeño laboral en la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro” en Barinas, incorporando el liderazgo transformacional como referente para orientar el análisis de la dinámica interna. Teóricamente se sustentó en autores como Bass, Riggio, Maxwell, quienes destacan la evolución del liderazgo hacia modelos participativos y la capacidad del liderazgo transformacional de inspirar, reconocer y desarrollar el talento humano. Metodológicamente se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y con diseño de campo, aplicando un solo cuestionario como instrumento de recolección de datos, validado por tres profesionales, cuya confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Kuder–Richardson 20 (KR-20). Los hallazgos revelaron que predomina un estilo autoritario, generando desmotivación, comunicación deficiente, favoritismo y baja productividad, lo que afecta la cohesión y el rendimiento del equipo. Se analizó la percepción acerca del liderazgo transformacional para promover la participación, el reconocimiento y la integración, equilibrando la carga de trabajo y consolidando un clima organizacional saludable. Finalmente, se establecieron orientaciones derivadas del análisis, dirigidas al mejoramiento del desempeño laboral en la Oficina de Recursos Humanos, fortaleciendo la eficiencia operativa y la motivación de los empleados, con impacto positivo en la gestión institucional y en la calidad del servicio ofrecido.

Palabras Clave: Liderazgo Transformacional, Desempeño Laboral, Recursos Humanos.

En el ámbito organizacional, las distintas áreas que forman parte de la estructura de una empresa cumplen un papel esencial para garantizar su correcto desempeño. Entre ellas, el Departamento de Recursos Humanos ocupa un lugar estratégico, ya que administra el talento, vela por el bienestar de los trabajadores y contribuye directamente al logro de los objetivos. Sin embargo, cuando predominan estilos de liderazgo rígidos o autoritarios, el ambiente laboral se vuelve poco motivador, lo que afecta la comunicación, la productividad y el compromiso de los empleados.

En este contexto, el liderazgo transformacional se reconoce como un enfoque capaz de generar cambios positivos, fomentar la participación de los trabajadores y fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo. Este liderazgo, sustentado en la inspiración, el reconocimiento y el desarrollo del talento, contribuye al avancen hacia modelos más eficientes y humanos, donde la motivación y el desempeño laboral se consolidan como elementos centrales de la gestión.

La presente investigación se centra en la Fundación “Misión Barrio Adentro”, ubicada en el Municipio Barinas, Estado Barinas, específicamente en la Oficina de Recursos Humanos, con la finalidad de analizar el liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral, optimizar la comunicación interna y consolidar un clima organizacional saludable.

El trabajo en cuestión está estructurado en cinco capítulos, que pretenden abordar la problemática existente en la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro” del Estado Barinas. Los cuales son descritos a continuación: **CAPÍTULO I:** Se da a conocer lo relacionado al problema de investigación, exponiendo la situación que lo origina, señalando los objetivos generales y específicos, la justificación, el alcance y delimitaciones. **CAPÍTULO II:** Comprende el marco teórico referencial, presentando los antecedentes de la investigación, bases conceptuales, bases legales, definición de términos básicos y cuadro de variables. **CAPÍTULO III:** Aborda el marco metodológico, destacando la naturaleza de la investigación, el diseño, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnica de análisis de información. **CAPÍTULO IV:** Presenta los resultados obtenidos, junto con su análisis e interpretación relativo a cada cuadro estadístico.

CAPÍTULO V: Se enfoca en la presentación de las conclusiones obtenidas a partir del análisis realizado en el capítulo anterior, así como en la formulación de recomendaciones orientadas al mejoramiento del desempeño laboral

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento y Formulación del Problema

En el entorno organizacional las distintas áreas departamentales que conforman la estructura funcional y operativa de cualquier entidad, son piezas esenciales para que las empresas puedan desarrollar y lograr un correcto funcionamiento y productividad, esto debido a la interconexión existente de todas las partes de una organización; siendo una de estas el Departamento de Recursos Humanos, cuya labor es indispensable porque desempeñan un papel fundamental en la gestión del talento, aseguran el bienestar del empleado y evalúan el desempeño laboral.

De acuerdo a lo que expresa Chiavenato (2002, pág.112) “Los RH como función o departamento. Se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.”, se puede observar que reafirma el hecho de que el área de Recursos Humanos apoya y ofrece servicios clave dando un soporte vital para el funcionamiento organizacional.

En ese mismo sentido, se reconoce lo que sostiene Dessler (2011, pág. 27) ”En la actualidad, el Departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio.”, por ello RRHH lejos de ser solo un área administrativa encargada de la contratación y gestión de personal, con el pasar de los años ha evolucionado hacia una función estratégica que contribuye activamente al desarrollo organizacional y al logro de objetivos institucionales.

Dentro de esta evolución, el liderazgo emerge como un factor determinante para potenciar la eficacia de RRHH, dado que la forma en que se dirige y motiva a los equipos de trabajo influye directamente en el desempeño y en el clima laboral. En esta línea, Yukl (1994, pág. 31) define el liderazgo como un proceso de influencia social a través del cual un individuo ejerce influencia, en forma intencional, sobre otros para estructurar las conductas y las relaciones al interior de un grupo u organización. Siendo un componente clave en el ámbito de RRHH,

donde un liderazgo adecuado puede fortalecer la comunicación, la motivación y la cohesión del equipo, impulsando así una gestión más eficiente y beneficiando el desempeño laboral.

“El liderazgo ha sido definido como un proceso que involucra la inspiración y el empoderamiento de otros para que voluntariamente se comprometan a lograr la visión del líder” declaran (Wright & Noe, 1996, pág. 85) dando a entender que a pesar de ser un proceso de influencia social el liderazgo involucra la inspiración y el empoderamiento de otros para que voluntariamente se comprometan a lograr la visión del líder”. Es decir, un liderazgo bien ejecutado no solo dirige, sino que motiva a los colaboradores a alinearse con los objetivos organizacionales, generando cambios positivos y sostenibles dentro de la institución.

De acuerdo a Gómez y Rodríguez (2008, pág. 31), “Permanentemente se realizan estudios en todo tipo de organizaciones con la finalidad de intentar aislar las variables fundamentales que influyen en la dinámica del liderazgo y determinar las condiciones para un liderazgo efectivo y exitoso.” Por lo tanto, quiere decir que las organizaciones realizan investigaciones para entender cómo elementos como la comunicación, la motivación, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo impactan en el rendimiento de los equipos.

Identificar estas condiciones es fundamental, ya que un liderazgo bien estructurado no solo mejora el desempeño individual de los trabajadores, sino que también fortalece la visión y la cohesión dentro de la organización y los distintos departamentos que la constituyen; el liderazgo no puede ser visto como un concepto estático, sino como un fenómeno en constante evolución que debe adaptarse a los cambios.

Ahora bien, el liderazgo organizacional ha sido estudiado desde diversas perspectivas, lo que dio lugar a múltiples enfoques y estilos que varían según las circunstancias y necesidades de cada grupo de trabajo. De los liderazgos existentes, el autocrático también conocido como dictatorial o autoritario, de acuerdo con Lewin, Kurt (1939, pág. 72) “el líder realiza la toma de decisiones con respecto a los roles, técnicas y métodos de realización de tareas y condiciones en que desarrollan el trabajo los subordinados, realiza tanto críticas como alabanzas a los trabajadores.” Este tipo de liderazgo, si bien puede generar eficiencia en situaciones que requieren respuestas rápidas y disciplina estricta, suele afectar negativamente la motivación,

comunicación y el reconocimiento de ideas individuales, generando un ambiente de trabajo tenso, donde los empleados experimentan desmotivación y una menor satisfacción laboral.

Sin embargo, hay un tipo de liderazgo que en entornos donde se busca fomentar la innovación, el compromiso y el crecimiento profesional, el aplicarlo es sumamente beneficioso, siendo este el liderazgo transformacional, que con el pasar del tiempo ha cobrado especial relevancia, ya que al aplicar este enfoque en el ámbito organizacional los “líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación” manifiesta Burns (1978, pág. 54). Este enfoque no solo impulsa el desarrollo individual de los colaboradores, sino que también fortalece la visión estratégica de la organización, promoviendo una cultura de cambio positivo y mejora continua.

Siguiendo en la misma dirección, Según lo expresado por Alcázar (2020, pág. 11) “Un estudio en costa rica de 795 miembros de facultades de 75 departamentos. El estudio revela que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional del líder y la percepción de empleabilidad del trabajador. El estudio revela que el liderazgo transformacional del líder incrementa la empleabilidad auto-percibida, compromiso y performance. Aquellos que trabajan para líderes transformacionales tienen una alta autopercepción de empleabilidad, se mantienen comprometidos con sus empleadores que invirtieron y confiaron en ellos. Esto incrementa el compromiso organizacional e incrementa el rendimiento del empleado” (Campos y Rodríguez, 2011, pág. 20). Este estudio demuestra que la aplicación de ese liderazgo mejora la empleabilidad percibida, el compromiso y el desempeño laboral de los empleados, creando un equipo motivado y leal a la organización.

El liderazgo transformacional ha demostrado ser efectivo en el mejoramiento de la percepción de empleabilidad y el compromiso organizacional, impactando directamente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados, debido a que se basa en la inspiración y el desarrollo del talento, permite que las organizaciones optimicen sus procesos internos y fortalezcan la relación entre líderes y colaboradores.

Cabe señalar que no solo influye en la manera en que se dirigen los equipos, sino que también está estrechamente vinculado con la gestión del talento dentro de las organizaciones. La forma en que los líderes interactúan con sus empleados, establecen una visión y fomentan la

comunicación influye directamente en la dinámica laboral, determinando el nivel de compromiso y desempeño del equipo, por ello, como el área de Recursos Humanos cumple un rol fundamental, ya que es la encargada de desarrollar estrategias para atraer, retener y potenciar el talento, si no tiene un buen liderazgo dentro de la organización, existe la posibilidad de que el departamento carezca de un ambiente de trabajo motivador y productivo.

En distintos países, este enfoque ha generado mejoras significativas en el desempeño empresarial, y en Venezuela adquiere creciente relevancia frente a modelos de dirección más rígidos. La ausencia de prácticas sustentadas en el desarrollo y la participación, propias del liderazgo transformacional, han dificultado que las organizaciones nacionales enfrenten desafíos con resiliencia, impidiendo la consolidación de estructuras más colaborativas y eficientes por el hecho de estar bajo estilos de liderazgo autoritarios. La carencia de un liderazgo que fomente la comunicación y el crecimiento del talento humano ha derivado en ambientes laborales rígidos, afectando la motivación y el compromiso de los empleados, lo que repercute en una gestión organizacional poco ajustada a las necesidades actuales.

Esta realidad antes descrita se presenta en entidades del estado Barinas, específicamente en la Oficina de Recursos Humanos (RRHH) de la Fundación "Misión Barrio Adentro", la cual es el corazón administrativo y estratégico de Barrio Adentro, una institución de vital importancia para la salud pública en la comunidad de Barinas, pero que por la prevalencia de un liderazgo autoritario se ha generado un ambiente laboral marcado por la desmotivación y la falta de compromiso. La ausencia de reconocimiento hacia los empleados y una comunicación deficiente han debilitado la moral del equipo, afectando directamente su desempeño laboral. En este entorno, las decisiones se toman de manera unilateral, sin valorar las opiniones de los trabajadores, lo que ha reducido su sentido de pertenencia y participación activa en la organización.

Este clima organizacional ha derivado en un desempeño laboral deficiente, reflejado en la baja productividad y la falta de iniciativa por parte de los empleados. La falta de incentivos y una gestión basada en el control estricto han generado apatía en el equipo, limitando su creatividad y su capacidad para aportar soluciones efectivas. Además, por la competencia entre empleados debido al favoritismo y falta de reconocimiento, esa dinámica ha creado una división en el equipo, afectando la cooperación y la eficiencia en el trabajo.

En este contexto, la estructura rígida y la ausencia de un liderazgo orientado al desarrollo, la motivación y la comunicación han afectado el desempeño laboral, generando un ambiente marcado por la desmotivación, la falta de reconocimiento y la escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Estas condiciones reflejan una problemática que incide directamente en la productividad, la cohesión del equipo y la calidad del trabajo realizado, lo que conduce a cuestionar la influencia del modelo de liderazgo actual, la percepción del personal sobre la necesidad de un cambio y los aspectos que puedan orientar la mejora del desempeño laboral y el funcionamiento interno de la oficina.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, han surgido las siguientes interrogantes:

¿De qué manera influye el modelo de liderazgo actual en la Oficina de Recursos Humanos en la participación, la toma de decisiones y el reconocimiento del esfuerzo del personal?

¿Cómo percibe el personal el liderazgo transformacional como alternativa para favorecer el ambiente laboral y la motivación del equipo?

¿Cuáles aspectos del liderazgo transformacional orientan el análisis para el mejoramiento del desempeño laboral y clima organizacional?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

“Describir el liderazgo transformacional en el mejoramiento del desempeño laboral en la oficina de Recursos Humanos de la Fundación 'Misión Barrio Adentro', Barinas 2025-2026”

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estilo de liderazgo actual presente en la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro” y su incidencia en la comunicación, motivación y desempeño laboral de los empleados.
- Analizar cómo el liderazgo transformacional es percibido por el personal en Recursos Humanos, considerando la motivación, el compromiso y la comunicación interna del equipo.
- Identificar los aspectos del liderazgo transformacional que orientan el análisis del desempeño laboral y del clima organizacional en la Oficina de Recursos Humanos.

Justificación

La gestión organizacional en las instituciones públicas exige modelos de liderazgo capaces de adaptarse a los cambios del entorno y responder a las necesidades. Por esa razón, el liderazgo transformacional se reconoce como un enfoque relevante para comprender cómo se fortalece el compromiso institucional, se mejora la comunicación interna y se eleva desempeño laboral, especialmente en áreas estratégicas como Recursos Humanos, donde se concentra la gestión del bienestar y el desarrollo del personal.

El análisis del clima organizacional actual, caracterizado por un estilo de liderazgo autoritario, permite evidenciar debilidades que afectan directamente la productividad, la cohesión del equipo y la calidad del trabajo. La ausencia de reconocimiento, la comunicación deficiente y la toma de decisiones unilaterales han generado un ambiente laboral tenso, donde predominan la desmotivación y la competencia desleal entre empleados, limitando el cumplimiento de los objetivos institucionales y obstaculizando una cultura organizacional saludable.

Desde una perspectiva teórica, el estudio profundiza en el papel del liderazgo transformacional frente a modelos de dirección rígidos, aportando un marco conceptual para comprender su impacto en la dinámica laboral. Asimismo, contribuye al fortalecimiento del conocimiento en administración pública, integrando variables como motivación, comunicación, desempeño y gestión del talento humano. Este enfoque permite analizar cómo el liderazgo transformacional se vincula con la consolidación del compromiso institucional, la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento del desempeño laboral en equipos de trabajo.

Desde el punto de vista social, esta investigación aborda desafíos presentes en el sector salud comunitaria, vinculados con el desempeño de los recursos humanos y su incidencia en la atención brindada en barrios vulnerables de Barinas. En un contexto de crisis económica y sanitaria post pandemia, se observa el papel de la Misión Barrio Adentro como pilar del sistema público, con efectos en la equidad social y el acceso a servicios médicos. Asimismo, se relaciona con el desarrollo humano local, en concordancia con metas de inclusión social y bienestar en regiones como los Llanos venezolanos.

Considerando lo anterior, la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”, en el estado Barinas, municipio Barinas, parroquia El Carmen, se encuentra

marcada por un estilo de liderazgo de carácter autoritario que condiciona la dinámica interna. La situación actual refleja tensiones en el funcionamiento del área, en la motivación del personal y en la consolidación de un entorno laboral colaborativo y eficiente. En este escenario, el análisis se orienta a comprender cómo el modelo vigente influye en la gestión, contribuyendo al fortalecimiento de la comunicación, el clima organizacional y el desempeño laboral.

Esta investigación está enmarcada en las líneas de investigación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT), en lo que se refiere a la Gestión del talento humano y liderazgo en instituciones públicas de salud, en el marco de la aplicación directa en el mejoramiento del desempeño en RRHH de Misión Barrio Adentro.

Igualmente se ubica en el Plan de la Patria 2019-2025, en el eje 3: Ciencia, Tecnología e Innovación; Subeje: Desarrollo del talento humano Contribuye a la soberanía tecnológica en salud mediante liderazgo transformacional, alineado con objetivos de eficiencia en misiones sociales.

Y también, se enmarca en las 7T (Transformación, Transición, Transitar, etc.), en Transformación productiva y organizacional; Talento humano Enfocado en transformación del liderazgo para transitar hacia un desempeño óptimo en RRHH, impulsando las 7 Transformaciones en el sector público.

Por último, es oportuno destacar que se ubica en las líneas de Investigación UNELLEZ, Gestión organizacional y desarrollo humano; Salud comunitaria y liderazgo, que se Integra a la gestión del talento en contextos de salud pública, coincidiendo con prioridades de UNELLEZ en Barinas para estudios aplicados en organizaciones locales.

Alcance y Delimitación

Alcance

Esta investigación tiene como propósito analizar el liderazgo transformacional en el clima organizacional de la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación Misión Barrio Adentro Barinas, identificando las principales problemáticas que afectan la dinámica laboral.

El estudio se centrará en la evaluación de aspectos fundamentales como la comunicación interna, el reconocimiento laboral, la equidad en la gestión, la retroalimentación efectiva, el ambiente competitivo y la carga de trabajo, los cuales influyen directamente en la eficiencia organizacional y en la satisfacción de los empleados. El liderazgo transformacional será abordado como un enfoque que permite comprender su relación con el compromiso institucional y la colaboración dentro de la organización.

Delimitación

Después de haberse expuesto la problemática central del estudio, tomando en consideración la amplitud del campo de investigación disponible, se establece la delimitación en el análisis del liderazgo transformacional y su impacto en el clima organizacional dentro de la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación Misión Barrio Adentro Barinas, sin extenderse a otras áreas de la institución. Se estudiarán específicamente los factores relacionados con la comunicación interna, el reconocimiento laboral, la equidad en la gestión, la retroalimentación y la carga de trabajo, los cuales inciden directamente en la dinámica de la oficina.

En este sentido, la presente línea de investigación se enmarca dentro del área de Gerencia Pública, bajo la premisa de que los resultados obtenidos, que fueron recolectados en la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación Misión Barrio Adentro Barinas. Esto permite generar aportes significativos para la optimización de la gestión organizacional, alineados con los principios de eficiencia y transparencia promovidos por las instituciones públicas en Venezuela.

Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se expondrán los fundamentos teóricos, antecedentes y disposiciones legales que respaldan el objeto de estudio, así como los objetivos específicos de la presente investigación. De acuerdo con Arias (2016, pág. 106), “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental- bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Estas teorías no solo orientan el desarrollo del estudio, sino que también pueden servir de referencia a futuras investigaciones interesadas en evaluar o profundizar los aportes generados.

Desde una perspectiva general, el marco teórico representa una recopilación de fuentes bibliográficas y conceptuales que respaldan y otorgan sustento a la investigación realizada. En esta línea, Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 64) lo definen como "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Ayuda a documentar cómo la investigación agrega valor a la literatura existente.". Así, el marco teórico permite evidenciar cómo el estudio contribuye a enriquecer la literatura existente, convirtiéndose en una de las etapas clave para el desarrollo riguroso del proyecto.

Antecedentes de la Investigación

En relación con el problema de investigación, diversos autores han desarrollado estudios que buscan comprender el objeto de estudio abordado en esta investigación. En este sentido, los antecedentes constituyen una parte esencial de la revisión de literatura, ya que comprenden trabajos previos realizados por otros investigadores cuyo enfoque guarda similitud con el planteamiento actual. Según Arias (2016, pág. 106), “Se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión”. Por tanto, estos estudios representan un respaldo documental valioso, ya que su análisis permite contextualizar la investigación actual, otorgándole pertinencia y nutriéndola con aportes provenientes de la experiencia investigativa acumulada.

El trabajo realizado por Salcedo (2020), titulado “*Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa MBC Intercorp SAC, Chorrillos - 2020*”, presentado en la Universidad Autónoma del Perú para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. El estudio tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, desarrollando una metodología de tipo descriptivo, nivel correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 100 colaboradores, aplicando un muestreo censal y como técnica de recolección se utilizó la encuesta, con instrumentos estructurados para ambas variables, validados por juicio de expertos y con elevados niveles de confiabilidad. Entre sus principales hallazgos, se identificó una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables, lo que permitió establecer que un liderazgo transformacional eficaz favorece directamente la mejora del desempeño del talento humano. Además, se encontraron correlaciones positivas significativas entre las dimensiones del liderazgo (como la influencia idealizada, la consideración individualizada, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual) y los componentes del desempeño laboral (aplicación de conocimientos, aptitudes y habilidades, y calidad de trabajo). El autor concluyó que la adopción de un estilo de liderazgo centrado en la inspiración, el empoderamiento y la visión compartida tiene un impacto favorable en el compromiso, la productividad y la motivación del personal.

Este estudio tiene un gran valor para la presente investigación, ya que refuerza empíricamente la influencia del liderazgo transformacional en contextos empresariales contemporáneos, específicamente dentro de estructuras organizativas privadas. Aunque el enfoque institucional de la investigación de Salcedo se centra en una empresa comercial en el contexto peruano, sus resultados son extrapolables a organizaciones sociales y del ámbito público, como la Fundación “Misión Barrio Adentro”. Asimismo, sus aportes metodológicos ofrecen una base sólida para la operacionalización de variables, el diseño de instrumentos y la aplicación de análisis estadísticos correlacionales en investigaciones con objetivos similares. De esta manera, dicho antecedente se integra como un referente clave que respalda conceptualmente el análisis de la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, aportando fundamentos que enriquecen la investigación.

Así mismo, Durán (2020), titulado “*Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar*”, desarrollado en Ecuador en el contexto de las instituciones financieras comunitarias. El objetivo general de dicho trabajo fue determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de las cooperativas estudiadas. El enfoque metodológico aplicado fue cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional, y se trabajó con una población finita de 100 empleados pertenecientes a siete cooperativas de la provincia. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios estructurados, validados por juicio de expertos y con alta confiabilidad. Entre sus principales hallazgos, la autora evidenció que el liderazgo transformacional en estas instituciones es percibido en niveles deficientes por la mayoría del personal (65,39%), y solo una minoría lo considera eficiente. Asimismo, se identificó que prácticas como el respeto, la motivación, el reconocimiento al logro y el trabajo en equipo eran poco frecuentes, afectando negativamente la productividad, la satisfacción laboral y el clima organizacional. A pesar de que el estudio confirmó una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, también señaló que en la práctica dicha relación estaba débilmente implementada. La autora concluyó recomendando la adopción urgente de estructuras de liderazgo transformacional más sólidas, que promuevan una gestión estratégica basada en la empatía, la comunicación efectiva y la participación activa del talento humano.

Este estudio guarda estrecha relación con el presente trabajo por varias razones. En primer lugar, se abordan las mismas variables principales: liderazgo transformacional como variable independiente y desempeño laboral como variable dependiente. En segundo lugar, ambas investigaciones se centran en instituciones públicas con misión social y enfoque comunitario, lo cual permite establecer comparaciones contextualizadas entre organizaciones que priorizan el bienestar colectivo. Además, el estudio de Durán constituye un referente metodológico valioso, tanto por la forma en que operacionaliza sus variables como por la estructura de análisis de resultados. Finalmente, este antecedente fortalece la pertinencia del estudio actual al mostrar que el liderazgo, lejos de ser una categoría abstracta, se manifiesta como un factor con visión transformadora dentro de contextos institucionales concretos, como la Fundación “Misión Barrio Adentro”.

Entre los antecedentes significativos para la presente investigación, se encuentra el trabajo de grado desarrollado por **Herrera (2015)**, titulado ***“Estrategias basadas en el liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia del Consejo Comunal 'Las Mucuritas', municipio Biruaca, estado Apure”***, presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. El propósito general de dicha investigación fue proponer estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo transformacional en los voceros comunitarios, con la finalidad de mejorar su gestión gerencial dentro de una organización comunal de base. La investigación fue abordada desde un enfoque positivista, bajo una metodología de campo con diseño no experimental y tipo descriptivo, enmarcada en la modalidad de proyecto factible. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado con escala Likert, aplicado a veinte (20) voceros del Consejo Comunal. El trabajo también incluyó una propuesta de capacitación integral basada en competencias gerenciales y elementos transformacionales claves como el carisma, la estimulación intelectual, la consideración individual y la construcción de visión compartida. Entre los hallazgos más relevantes, la autora identificó debilidades notorias en las capacidades de liderazgo de los voceros, tales como la falta de cooperación, la deficiente comunicación interna y la ausencia de prácticas de autogestión eficiente. También se evidenció que muchos líderes no contaban con formación previa para asumir roles gerenciales, lo cual limitaba el impacto transformador del consejo comunal en su comunidad. La aplicación de estrategias centradas en la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el dominio personal fue sugerida como mecanismo para elevar la participación ciudadana y promover un liderazgo con visión social y enfoque humanista.

El anterior estudio descrito resulta especialmente útil para la presente investigación, ya que guarda una profunda afinidad temática. En primer lugar, ambos trabajos están orientados a organizaciones del sector comunitario venezolano que cumplen funciones de gestión y servicio social; en segundo lugar, se fundamentan en el liderazgo transformacional como eje de análisis para comprender el desempeño organizacional y, en tercer lugar, los enfoques técnicos permiten establecer referencia.

Además, el estudio de Herrera representa una base referencial importante para comprender enfoques aplicables a instituciones con fines sociales, como es el caso de la Fundación “Misión Barrio Adentro”. Su abordaje detallado del liderazgo como función comunitaria permite enriquecer el presente estudio con herramientas de análisis que pueden ser contextualizadas a partir de los indicadores y dimensiones ya validadas por la autora. En este sentido, dicho trabajo aporta lo necesario en términos conceptuales y metodológicos, siendo referente en la comprensión de modelos transformacionales en entornos de autogestión ciudadana.

Uno de los antecedentes relevantes considerados en la presente investigación corresponde al trabajo de grado realizado por **González (2016)**, titulado *“Modelo de Liderazgo Transformacional orientado hacia la eficiencia del desempeño laboral, desarrollado en la Coordinación Policial Los Llanos del municipio Alberto Arvelo Torrealba, Estado Barinas”*. El objetivo general fue proponer un modelo de liderazgo transformacional con el fin de optimizar el desempeño del talento humano en dicho cuerpo institucional. El estudio se enmarcó dentro de una investigación de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un tipo de estudio descriptivo apoyado en la modalidad de proyecto factible. Para la recolección de datos se aplicó la encuesta como técnica, y como instrumento un cuestionario estructurado de tipo Likert. Su muestra estuvo conformada por 132 funcionarios policiales. Los hallazgos del estudio evidencian que el liderazgo transformacional, cuando se implementa a través de estrategias claras y contextualizadas, puede generar cambios significativos en el compromiso, la motivación y la capacidad de adaptación del personal, incidiendo de forma directa en la eficiencia institucional. La propuesta final del autor consistió en diseñar un modelo de liderazgo transformacional basado en valores como la responsabilidad, la receptividad, la visión institucional y la voluntad al cambio, integrado a factores determinantes del desempeño laboral tales como clima organizacional, autoestima, capacitación, recursos y gestión.

Este estudio se vincula con la presente investigación en varios aspectos clave. En primer lugar, ambas se desarrollan en el estado Barinas, bajo contextos institucionales vinculados al servicio público y al cumplimiento de funciones sociales específicas. En segundo lugar, las dos investigaciones comparten el interés por comprender cómo el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral dentro de estructuras organizativas. Además, el estudio de

González sirve de soporte metodológico y técnico para la formulación de variables, dimensiones e indicadores asociados a liderazgo y desempeño, lo que enriquece la coherencia del análisis desarrollado en esta investigación. En tercer lugar, los elementos estructurales presentados en su estudio funcionan como referencia para comprender la organización lógica de trabajos orientados al análisis del liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral. De manera particular, este antecedente reafirma la relevancia de examinar enfoques de liderazgo transformacional en instituciones como la Fundación “Misión Barrio Adentro”, aportando fundamentos que permiten orientar reflexiones derivadas del estudio del compromiso, la motivación y desempeño laboral.

Breve Reseña Histórica Del Ámbito Social Objeto De Estudio.

La Fundación Misión Barrio Adentro surge como parte de las políticas sociales impulsadas por el Gobierno Bolivariano de Venezuela, con el objetivo de garantizar el acceso universal, gratuito y equitativo a los servicios de salud. Su origen se remonta al 16 de abril de 2003, cuando el presidente Hugo Rafael Chávez Frías anunció la creación de la Misión Barrio Adentro, en alianza estratégica con la República de Cuba. Esta iniciativa nació como respuesta a las profundas desigualdades en el sistema de salud venezolano, especialmente en las zonas más vulnerables y excluidas del país.

En sus inicios, la misión se enfocó en la atención primaria a través de consultorios populares ubicados en comunidades de difícil acceso, atendidos por médicos cubanos y venezolanos. Posteriormente, se expandió con la creación de los Centros de Diagnóstico Integral (CDI), Salas de Rehabilitación Integral (SRI) y Centros de Alta Tecnología (CAT), consolidando un nuevo modelo de atención basado en la prevención, la gratuidad y la participación comunitaria.

La Fundación Misión Barrio Adentro fue creada como ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud, con la finalidad de administrar, coordinar y fortalecer la infraestructura, el talento humano y los recursos necesarios para el funcionamiento de la misión. A lo largo de sus más de dos décadas de existencia, ha contribuido significativamente a la transformación del sistema público nacional de salud, promoviendo una visión humanista, solidaria y centrada en el bienestar colectivo.

Bases Teóricas.

En este apartado se presentan las bases teóricas que respaldan la investigación, entendidas como el conjunto de enfoques conceptuales y explicativos que permiten sustentar el problema planteado. Al respecto, Arias (2016, pág. 107) afirma que las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. En este sentido, las teorías seleccionadas ofrecen al investigador un marco referencial que fortalece la comprensión del objeto de estudio, sirviendo como soporte para el análisis y la construcción argumentativa del trabajo. A partir de esta perspectiva, se exponen a continuación los conceptos fundamentales relacionados con las variables abordadas, permitiendo construir una base sólida y coherente que oriente el desarrollo de la investigación.

Recursos Humanos

De acuerdo a Chiavenato “el área de Recursos Humanos tiene como objetivo colaborar con la organización para alcanzar sus metas, mediante la administración eficaz del personal” (Chiavenato, 2009, p. 112). En el contexto organizacional, las instituciones están conformadas por distintos departamentos que cumplen funciones específicas para el logro de los objetivos institucionales, uno de los más relevantes es el Departamento de Recursos Humanos, cuya responsabilidad principal es la gestión del talento humano, incluyendo procesos como la selección, formación, evaluación y motivación del personal.

Teoría del Liderazgo Transformacional

Con respecto a la teoría del liderazgo transformacional desarrollada por Bernard Bass en 1985, a partir del modelo de James Burns; a diferencia de otros enfoques, Bass se enfocó en cómo el líder puede influir en las emociones, valores y motivaciones de su equipo. De acuerdo al autor, “el liderazgo transformacional ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus colaboradores, generan conciencia sobre los objetivos del grupo y los ayudan a alcanzar niveles más altos de desempeño” (Bass, 1985, p. 20).

Bass también destacó la importancia del carisma como líder, no solo como una cualidad personal, sino como una herramienta que se aplica para inspirar confianza y compromiso. Según

lo que el expresa, un líder transformacional no se impone, sino que guía, motiva y apoya a su equipo para que dé lo mejor y tengan una mejoría en diversos aspectos, por ejemplo, su desempeño laboral. Este tipo de liderazgo es especialmente útil en contextos como Recursos Humanos, donde es clave fomentar la participación, el respeto y el crecimiento profesional.

Liderazgo

Maxwell (2007, pág. 21) lo resume diciendo que “el liderazgo es influencia, nada más y nada menos”. Esta influencia puede ejercerse de muchas formas, dependiendo del estilo del líder y del contexto. Un buen liderazgo no se basa solo en autoridad, sino en la capacidad de guiar, inspirar y tomar decisiones que beneficien al equipo.

Estilos de Liderazgo

Existen distintos estilos de liderazgo, y cada uno tiene efectos diferentes en el equipo, entre los más conocidos están el liderazgo autoritario y el liderazgo transformacional.

Liderazgo Autoritario

Pizzolitto (2022, pág. 45) dice que “aumenta la distancia de poder y puede perjudicar el clima laboral”. La aplicación de este liderazgo afecta directamente la comunicación y desempeño entre líderes y colaboradores, por lo tanto, en áreas como Recursos Humanos, donde se requiere cercanía, empatía y trabajo en equipo, este enfoque podría llegar a ser poco efectivo y obstaculizar el desarrollo del talento humano.

Liderazgo Transformacional

Bass y Riggio (2006, pág. 54) explican que este estilo “capacita a los seguidores para ir más allá de sus expectativas”. Los autores también proponen 4 componentes que dan a conocer cómo un líder puede motivar, inspirar y desarrollar a sus colaboradores:

- ✓ Influencia idealizada: El líder actúa con honestidad, compromiso y coherencia, es un modelo para su equipo, ya que sus acciones reflejan los valores que promueve.
- ✓ Motivación inspiradora: Quien lidera transmite entusiasmo y una visión clara del futuro, lograr que el equipo entienda hacia dónde van, además de reconocer por qué es importante lo

que hacen. Esto ayuda a que todos se sientan parte de un mismo objetivo y trabajen con más compromiso

- ✓ Estimulación intelectual: Este estilo promueve nuevas ideas, escucha sugerencias y anima a su equipo a pensar de forma creativa. No impone soluciones, sino que invita a reflexionar y a buscar mejoras. De modo que se fortalezca la participación y el aprendizaje.
- ✓ Consideración individualizada: Al reconocer que cada persona es diferente, el líder se interesa por las necesidades, habilidades y emociones de cada miembro del equipo, brindando de esa manera apoyo según cada caso, mejorando la confianza y el desarrollo personal.

Este estilo de liderazgo ayuda a que el equipo se sienta más comprometido, que piensen con más creatividad y logren trabajar mejor. Un líder transformacional, debe tener pasión, propósito, capacidad para motivar a sus subordinados y ser perseverante.

Liderazgo y Cambio Organizacional

Koontz (2006, pág. 481) plantea que un liderazgo efectivo debe tener un programa claro para el cambio. Según el autor, “crear un programa para el cambio significa que incluya una visión de lo que se puede y debe ser tomada en cuenta, que la misma tenga legítimos intereses a largo plazo en función de las partes involucradas en la gestión laboral”.

Esta forma de liderar es importante para dejar atrás estilos rígidos y avanzar hacia modelos más participativos.

Desempeño Laboral

Campbell y Wiernik (2015, pág. 47) dicen que “el desempeño debe definirse como las cosas que las personas realmente hacen, las acciones que toman, que contribuyen a los objetivos de la organización”. Dando a entender que el desempeño no solo se mide por los resultados, sino también por la calidad del comportamiento en el proceso. Un buen liderazgo influye directamente en el desempeño, ya que puede motivar al personal, mejorar la comunicación y crear un ambiente propicio para alcanzar metas.

Motivación

Mullins (2002, pág. 406) la define como “una fuerza impulsora a través de la cual las personas se esfuerzan por alcanzar sus objetivos, satisfacer una necesidad o defender un valor”. Esta fuerza puede ser interna o externa, la cual es clave para mantener el interés y la productividad en el trabajo. En el liderazgo transformacional, la motivación se potencia a través de la inspiración, el reconocimiento y la participación activa del equipo.

Comunicación

Keith Davis (2024, pág. 5) explica “La comunicación es el proceso de pasar información y entendimiento de una persona a otra”. El tener una comunicación efectiva no solo permite transmitir datos, sino que también construye relaciones, alinea objetivos y fortalece la confianza dentro del equipo. En el liderazgo transformacional, la comunicación es necesaria para inspirar, resolver conflictos y fomentar la colaboración.

Bases Legales.

Según lo plantea Villafranca (2002, pág.67), “las bases legales no son más que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto”. En este sentido, constituyen el conjunto de normas jurídicas que respaldan, orientan y legitiman la investigación, brindando un soporte normativo que permite contextualizar el estudio dentro del marco institucional vigente. Por esta razón, todo trabajo investigativo debe fundamentarse en una base legal coherente, que garantice la validez del análisis y sirva como referencia en la interpretación de sus resultados.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

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

restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.”

El artículo 87 establece que toda persona tiene el derecho al trabajo y la obligación de ejercerlo. El Estado está en la obligación de tomar medidas que garanticen el acceso a un empleo productivo, que permita una vida digna y decorosa, así como el ejercicio pleno de este derecho. Asimismo, se reconoce que es deber del Estado fomentar el empleo. La ley deberá prever mecanismos que protejan los derechos laborales, incluyendo aquellos de trabajadores no dependientes. Además, se consagra la libertad de trabajo como principio fundamental, siendo solo restringida conforme a lo que la ley disponga. Por último, impone a los empleadores la responsabilidad de asegurar condiciones laborales seguras, higiénicas y adecuadas, de igual manera faculta al Estado para crear los organismos encargados de supervisar y promover dichas condiciones.

-Artículo 89: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral.”

Éste reconoce al trabajo como un hecho social que debe ser protegido por el Estado. Establece que la legislación debe garantizar la mejora continua de las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para ello, se consagran principios fundamentales como la intangibilidad, la progresividad de los derechos laborales, la prevalencia de la realidad sobre las formas, y la irrenunciabilidad de los beneficios laborales. También se señala que cualquier acto o acuerdo que implique renuncia o disminución de estos derechos carece de validez. En caso de duda sobre la aplicación de normas, debe aplicarse la más favorable al trabajador. Además, se declara nulo todo acto del patrono que contravenga la Constitución, se prohíbe la discriminación en el ámbito laboral y se protege a los adolescentes de trabajos que afecten su desarrollo integral, garantizando su resguardo frente a cualquier forma de explotación.

-Artículo 91: “Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.”

Nos dice que todo ciudadano que desempeñe una actividad laboral tiene derecho a recibir una remuneración adecuada que le permita llevar una vida digna y atender las necesidades esenciales (materiales, sociales e intelectuales) tanto propias como de su núcleo familiar. Se establece el principio de equidad salarial, garantizando que trabajos de igual valor reciban igual

pago. Este salario deberá ser protegido legalmente contra embargos, excepto en los casos previstos por la ley relacionados con obligaciones alimentarias. Además, debe ser abonado en moneda de curso legal, de manera puntual y regular. El Estado tiene la obligación de asegurar un salario mínimo vital para los trabajadores del sector público y privado, el cual debe ser revisado anualmente tomando como referencia, entre otros factores, el valor de la canasta básica. La legislación determinará el mecanismo y procedimiento correspondiente para tal ajuste.

-Artículo 95: “Los trabajadores y las trabajadoras, sin distinción alguna y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir libremente las organizaciones sindicales que estimen convenientes para la mejor defensa de sus derechos e intereses, así como a afiliarse o no a ellas, de conformidad con la Ley. Estas organizaciones no están sujetas a intervención, suspensión o disolución administrativa. Los trabajadores y trabajadoras están protegidos y protegidas contra todo acto de discriminación o de injerencia contrario al ejercicio de este derecho. Los promotores o promotoras y los o las integrantes de las directivas de las organizaciones sindicales gozarán de inamovilidad laboral durante el tiempo y en las condiciones que se requieran para el ejercicio de sus funciones. Para el ejercicio de la democracia sindical, los estatutos y reglamentos de las organizaciones sindicales establecerán la alternabilidad de los y las integrantes de las directivas y representantes mediante el sufragio universal, directo y secreto. Los y las integrantes de las directivas y representantes sindicales que abusen de los beneficios derivados de la libertad sindical para su lucro o interés personal, serán sancionados o sancionadas de conformidad con la ley. Los y las integrantes de las directivas de las organizaciones sindicales estarán obligados u obligadas a hacer declaración jurada de bienes.”

El artículo 95 garantiza a todos los trabajadores y trabajadoras el derecho de conformar libremente organizaciones sindicales sin necesidad de autorización previa ni distinción alguna. Estas organizaciones pueden crearse con el fin de defender los derechos e intereses laborales y no pueden ser intervenidas, suspendidas ni disueltas por vía administrativa. Además, se protege a los trabajadores contra cualquier forma de discriminación o injerencia que limite el ejercicio de este derecho. Quienes integran o promueven las juntas directivas sindicales tienen derecho a la inamovilidad laboral mientras ejercen sus funciones. Para asegurar la práctica de una democracia sindical, los estatutos internos deben establecer la rotación de los cargos directivos mediante

votaciones universales, directas y secretas. Asimismo, aquellos dirigentes sindicales que utilicen indebidamente los privilegios sindicales con fines personales serán sancionados legalmente. Finalmente, todos los miembros de las directivas sindicales están obligados a presentar declaración jurada de bienes.

-Artículo 141: *“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.”*

La Administración Pública debe actuar en función del interés colectivo, prestando sus servicios a la ciudadanía. Su funcionamiento se rige por principios fundamentales como la honestidad, la participación activa, la prontitud en la gestión, así como por criterios de eficacia, eficiencia, transparencia y responsabilidad. Asimismo, está obligada a rendir cuentas sobre sus actos, al igual que cumplir en todo momento con el marco jurídico vigente y los principios del derecho.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)

-Artículo 20: *“Igualdad y equidad de género. El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.”*

El Estado venezolano asegura que tanto hombres como mujeres gocen de igualdad y equidad en el ejercicio del derecho al trabajo. En consecuencia, los empleadores deben aplicar principios de equidad en todos los procesos vinculados a la gestión del talento humano, tales como la selección, formación, ascensos, estabilidad laboral y remuneración. Asimismo, están en la obligación de promover de manera activa la participación equitativa de ambos géneros en roles de liderazgo y toma de decisiones dentro del entorno laboral.

-Artículo 30: *“Libertad de trabajo. Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes. Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad.”*

El artículo establece que toda persona tiene el derecho de elegir libremente su actividad laboral, sin más restricciones que las contempladas en la Constitución y las disposiciones legales vigentes. En consecuencia, ninguna autoridad o individuo puede limitar el ejercicio de este derecho ni forzar a otra persona a trabajar en contra de su voluntad. Se garantiza así la libertad individual en el ámbito del trabajo, protegiendo tanto la autodeterminación como la dignidad humana dentro de la relación laboral.

-Artículo 56: *“Obligaciones de las partes. El contrato de trabajo, obligará a lo expresamente pactado y a las consecuencias que de él se deriven según la Ley, las convenciones colectivas, las costumbres, el uso local, la equidad y el trabajo como hecho social.”*

Este artículo establece que el contrato de trabajo genera compromisos tanto para el empleador como para el trabajador, basados no solo en los términos explícitamente acordados, sino también en las consecuencias que emanan del marco jurídico vigente. Esto incluye la Ley, las convenciones colectivas aplicables, las costumbres laborales del entorno, el uso local, los principios de equidad y el reconocimiento del trabajo como un hecho social. En conjunto, estos elementos determinan el alcance y las condiciones que regulan la relación laboral, más allá del mero texto contractual.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

-Artículo 10: *“Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:*

1. Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.

2. Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.

3. *Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.*
4. *Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.*
5. *Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.*
6. *Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.*
7. *Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.*
8. *Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.*
9. *Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.*
10. *Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.*
11. *Las demás que se establezcan en la presente Ley y su Reglamento.”*

El artículo 10 establece que las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional tienen múltiples responsabilidades clave. Entre ellas se encuentran ejecutar las decisiones de los responsables de la función pública, diseñar y aplicar el plan de personal conforme a la ley y las directrices del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como remitir los informes correspondientes sobre su ejecución.

También les corresponde aplicar las normas de administración de personal, coordinar los programas de formación y desarrollo del talento humano, llevar a cabo los procesos de evaluación del personal, además de organizar concursos para el ingreso o ascenso de

funcionarios de carrera, proponer movimientos de personal, instruir expedientes disciplinarios cuando sea necesario, y actuar como canal de comunicación entre el ente y el Ministerio.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014)

-Artículo 3: “La Administración Pública tendrá como principal objetivo de su organización y funcionamiento dar eficacia a los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.”

Este artículo establece que la organización y funcionamiento de la Administración Pública deben orientarse a hacer efectivos los principios, valores y normas consagrados en la Constitución. Su propósito esencial es garantizar a todas las personas, sin distinción alguna, bajo el principio de progresividad, el pleno disfrute y ejercicio de los derechos humanos.

Definición de Términos Básicos.

De acuerdo con Arias (2016, pág.108), la definición de términos básicos “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucrados en el problema y en los objetivos formulados”. Esto significa que se deben aclarar los términos utilizados, con el propósito de facilitar la comprensión por parte del lector y orientar al investigador en cuanto a la información específica que debe recolectar para el desarrollo del estudio.

Liderazgo Autoritario: Estilo de liderazgo caracterizado por la centralización del poder y la toma de decisiones exclusiva por parte del líder, sin participación activa del equipo. Este tipo de liderazgo se basa en la imposición de normas, el control estricto, asimismo en la obediencia, limitando la iniciativa individual y la retroalimentación del personal.

Liderazgo Transformacional: Estilo de liderazgo que se enfoca en inspirar, motivar y desarrollar al personal, generando cambios positivos tanto a nivel individual como organizacional. Se caracteriza por fomentar la visión compartida, la empatía, la innovación y el compromiso colectivo.

Desempeño Laboral: Conjunto de comportamientos observables, actitudes y resultados que un trabajador demuestra en el cumplimiento de sus funciones. Se relaciona con la eficiencia, la productividad, la calidad del trabajo y el cumplimiento de metas organizacionales.

Clima Organizacional: Percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Incluye aspectos como la comunicación, el estilo de liderazgo, el nivel de confianza, las relaciones interpersonales y la motivación.

Motivación Laboral: Impulso interno o externo que lleva a los trabajadores a realizar sus tareas con energía, compromiso y propósito. Se relaciona con la satisfacción de necesidades, el reconocimiento, las condiciones del entorno y las metas personales.

Retroalimentación (Feedback): Proceso de intercambio de información entre superiores y empleados sobre el desempeño de estos últimos. La retroalimentación efectiva fortalece la comunicación, identifica áreas de mejora y contribuye al desarrollo profesional.

Carga de Trabajo: Cantidad de tareas, responsabilidades o funciones asignadas a un trabajador dentro de un periodo determinado. Una carga mal distribuida puede afectar el rendimiento y el bienestar emocional del personal.

Recursos Humanos: Área funcional de la organización encargada de gestionar el talento humano. Incluye procesos como selección, formación, evaluación, desarrollo, clima laboral y relaciones laborales.

Gestión Pública: Conjunto de procesos y decisiones que ejecutan los organismos del Estado para garantizar el cumplimiento de sus funciones en beneficio del interés colectivo.

Sistema de Variables

En el ámbito de la investigación, las variables representan elementos que pueden cambiar y ser medidos. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 74), “una variable es una propiedad que puede adquirir diferentes valores y cuya variación puede ser observada y analizada en un estudio”.

Una vez definidos los objetivos, es necesario precisar las categorías a estudiar, ya que ellas permiten organizar la información y orientar los resultados hacia la solución de los problemas planteados. En cuanto al estudio de liderazgo, se deben identificar categorías principales que reflejan las condiciones reales del departamento de Recursos Humanos, de manera que se puedan proponer alternativas buscando una mejoría.

Durante la aplicación del instrumento, es posible que surjan categorías que enriquecerán el análisis y la formulación del programa. La categorización, como explica Sampieri (2014, p. 89), “consiste en agrupar datos que comparten características similares, con el fin de facilitar su interpretación y comparación”. De esta manera, las categorías funcionan como herramientas conceptuales que ayudan a organizar y dar sentido a la información obtenida.

A continuación, se relacionan las variables con las categorías que se identificarán.

Operacionalización de Variables

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Describir el liderazgo transformacional en el mejoramiento del desempeño laboral en la oficina de Recursos Humanos de la Fundación 'Misión Barrio Adentro', Barinas 2025-2026

VARIABLE NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
Liderazgo Transformacional.	Forma en que los jefes dirigen al equipo, orientada a motivar, inspirar y apoyar al personal, influyendo en el ambiente organizacional y en el rendimiento laboral.	Dinámica y percepción del estilo de liderazgo en la gestión interna.	Conocimiento del liderazgo. Formación en liderazgo. Liderazgo predominante. Inclusión en decisiones. Claridad de comunicación. Motivación laboral. Nivel de participación. Apertura al cambio. Clima organizacional.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
Desempeño Laboral	Nivel de eficiencia y compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones, considerando su disposición hacia el mejoramiento en el rendimiento y su relación con el liderazgo organizacional.	Rendimiento y compromiso laboral.	Mejora del rendimiento. Compromiso laboral. Desempeño organizacional.	10 11 12

Capítulo III

Marco Metodológico

Toda investigación requiere estar estructurada sobre un marco metodológico que actúe como orientación fundamental durante su desarrollo. En palabras de Arias (2016, pág.110), “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Este enfoque metodológico parte del planteamiento de hipótesis que pueden ser confirmadas o rechazadas a través de indagaciones vinculadas al objeto de estudio.

Desde esta perspectiva, es común que el marco metodológico se presente como el tercer capítulo del informe de investigación. Este capítulo representa la aplicación lógica y estructurada de los conceptos teóricos previamente desarrollados, y permite definir no solo la orientación del estudio, sino también justificar el tipo de investigación que se aplicará, los instrumentos que se emplearán, el proceso de validación correspondiente, así como la identificación de la población y la muestra a la que se dirigirá el estudio.

Enfoque o Paradigma de la Investigación.

El término paradigma, dentro del contexto investigativo, se refiere a una referencia conceptual que permite contrastar los enfoques de las ciencias naturales con los de las ciencias sociales, facilitando así la comprensión de la realidad que se estudia. En este sentido, Vasilachis (1997, pág.79) lo define como “los marcos teórico-metodológicos utilizados por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada sociedad”. Desde esta visión, un paradigma representa una estructura teórica compuesta por principios y fundamentos que orientan los métodos y procedimientos aplicables en la investigación. Dependiendo del enfoque adoptado, puede permitir tanto la recolección de datos medibles como la exploración de las cualidades propias del objeto de estudio.

En esta investigación, el trabajo se inscribe dentro del enfoque cuantitativo, ya que se recurrió a la recopilación de datos estructurados mediante instrumentos específicos, con el fin de comprender la situación planteada. A través del análisis de las variables involucradas, se buscó

obtener resultados precisos que evidenciaran relaciones o efectos concretos. En relación con este enfoque, Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág.15) explican que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Esto reafirma su carácter estadístico, al fundamentarse en la medición objetiva como vía para validar hipótesis.

Tipo de Investigación.

Según Arias (2016, pág.24), la investigación de tipo descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. Se evidencia que el autor destaca la naturaleza de una investigación orientada a aspectos específicos, centrada en la descripción detallada del fenómeno analizado. A partir de dicha caracterización, se busca derivar conclusiones que permitan ofrecer alternativas de solución a la problemática identificada.

La presente investigación se clasifica como descriptiva, dado que su objetivo principal es exponer de manera detallada la problemática vinculada con la influencia del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral en la Fundación “Misión Barrio Adentro”. Para ello, se recurre a la observación, el análisis y la elaboración de un diagnóstico que permita comprender el comportamiento, la situación actual de la organización y las percepciones del personal en cuanto al liderazgo actual, además de su conocimiento y apertura con respecto al liderazgo transformacional.

Este tipo de estudio favorece la medición estructurada y objetiva, minimizando sesgos y aportando evidencia de la problemática. Además, se adapta a los fines de la investigación, que pretende describir la realidad organizacional, para así derivar recomendaciones orientadas a señalar posibles aspectos de mejora en el ámbito institucional y humano.

Diseño de la Investigación.

Según Arias (2016, pág. 82), “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, mediante la recolección y análisis de datos”. En ese sentido, este estudio adopta un diseño no experimental, trasversal y de campo, lo cual responde al propósito de observar las variables tal como se presentan en su entorno natural, sin manipularlas ni intervenir sobre ellas. El diseño no experimental permite describir las relaciones existentes entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral sin alterar las condiciones institucionales. A su vez, el diseño transversal se justifica porque los datos serán recolectados en un solo momento, lo que facilita obtener una visión diagnóstica precisa del fenómeno en estudio. Finalmente, se califica como una investigación de campo porque la información será obtenida directamente del entorno donde ocurre el hecho investigado, específicamente en la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”, lo que otorga validez contextual a los resultados. Este diseño es coherente con los objetivos planteados y proporciona una base metodológica sólida que permite organizar y comprender la información obtenida, vinculada a aspectos del clima organizacional y del desempeño laboral desde la perspectiva del liderazgo transformacional.

Población y Muestra.

Población.

La población representa un componente esencial dentro de toda investigación, ya que de ella se deriva la información que permitirá sustentar las conclusiones y formular recomendaciones pertinentes. En este sentido, Balestrini (2006, pág.125) señala que “la población o universo, puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o unas de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. Partiendo de esta premisa, en el presente estudio, las unidades de análisis estarán constituidas por el personal adscrito a la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”, conformando así una población finita de diez (10) trabajadores, seleccionados con la finalidad de estudiar el liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en dicho entorno institucional.

De igual modo, Arias (2012) define a la población finita “*como una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades*”. Esta característica favorece la delimitación del universo de estudio, lo cual permite un análisis más focalizado del fenómeno planteado y garantiza mayor precisión al momento de interpretar los resultados obtenidos.

Muestra.

En toda investigación, la selección de una muestra es un aspecto clave, ya que sobre ella recae la responsabilidad de aportar la información que dará sustento a los hallazgos del estudio. En relación con esto, Ramírez (2007, pág.77) señala que “entenderemos por ésta, a un grupo relativamente pequeño de una población que representa características semejantes a la misma”. Esto implica que la muestra constituye una parte representativa del total de sujetos bajo análisis, cuya evaluación permite arribar a conclusiones pertinentes. En el caso de esta investigación, la muestra coincide con la totalidad de la población, por lo que está compuesta por los diez (10) trabajadores pertenecientes a la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”, lo que garantiza una observación completa y directa del fenómeno en estudio.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Información.

Según Arias (2016, pág.67) “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. La técnica constituye el procedimiento específico mediante el cual se obtiene la información necesaria para el estudio. En el contexto de esta investigación, la técnica se entiende como la parte operativa del diseño metodológico, que permite organizar la recolección de datos vinculados al liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral. Así, se convierte en el recurso que garantiza la coherencia entre los objetivos planteados y la evidencia empírica obtenida.

De ese mismo modo, Arias (2016, pág.27) define a la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. En la presente investigación se implementó como técnica la encuesta, diseñada con preguntas claras y accesibles que facilitaron la comprensión de los participantes. Dichas preguntas estuvieron orientadas a recoger información relevante sobre las percepciones y experiencias de los trabajadores del objeto de estudio, permitiendo obtener

datos directos y confiables. La aplicación de esta técnica aseguró un proceso ordenado de recolección de información, garantizando que las respuestas reflejaran de manera precisa la realidad organizacional.

Por otra parte, un instrumento es considerado una herramienta con la cual se va a recabar información. En el presente trabajo se implementó un cuestionario, que para Arias (2016, pág.156) “es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formula a las personas que se consideran relacionadas con el mismo”. El instrumento se aplicó a los trabajadores y estuvo conformado por 12 preguntas sencillas de carácter dicotómico (Si/No). Con esta estructura se logró identificar los aspectos más relevantes para la investigación, ofreciendo a los participantes la oportunidad de expresar su opinión sobre el tema. De esta manera, se obtuvo únicamente los datos pertinentes, lo que contribuyó a simplificar el proceso de análisis y garantizar la utilidad de la información recopilada.

Validez y Confiabilidad.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998, pág.243), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”. En concordancia con esta definición, la presente investigación aplicará la técnica de juicio de expertos para garantizar tanto la validez como la confiabilidad del instrumento. Este proceso considerará criterios como la claridad de los ítems, su coherencia interna y la correspondencia con los objetivos planteados. Para ello, se elaborará un formato de validación que será entregado a tres (03) especialistas quienes evaluarán individualmente cada ítem y su relación con las variables estudiadas. Las observaciones emitidas por los expertos serán incorporadas para ajustar y definir la versión final del instrumento que se empleará en la recolección de datos.

La confiabilidad de un instrumento de medición, de acuerdo con Hernández (1991, pág.151), se entiende como el grado en que su aplicación repetida a un mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes. Una vez establecida la validez de contenido, se procede a evaluar la consistencia interna, la cual, según Ruiz (2002, pág.89) citado en Palella y Martins

(2017, pág.124), implica determinar el nivel de correlación existente entre los ítems de una prueba.

Para ello, se empleó la fórmula del coeficiente Kuder–Richardson 20 (KR-20), que permite estimar la confiabilidad de instrumentos con respuestas dicotómicas (Sí/No), considerando el número de ítems, la proporción de aciertos y errores en cada uno, así como la varianza de las puntuaciones totales.

$$KR - 20 = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum p_i q_i}{\sigma_x^2} \right):$$

Dónde:

- k = número de ítems del cuestionario.
- p = proporción de respuestas afirmativas en cada ítem.
- q = proporción de respuestas negativas en cada ítem (q = 1 – p).
- $\Sigma (p \cdot q)$ = suma de las varianzas de cada ítem.
- $\sigma^2 X$ = varianza de las puntuaciones totales del test.

En este caso, el cuestionario estuvo conformado por k = 12 ítems, con una suma de varianzas por ítem $\Sigma (p \cdot q) = 2.08$ y una varianza de las puntuaciones totales $\sigma^2 X = 9.04$. Al sustituir estos valores en la fórmula se obtuvo:

$$KR-20 = (12 / 11) \times [1 - (2.08 / 9.04)] \approx 0.84$$

Este resultado indica que el instrumento presenta una consistencia interna alta, lo cual respalda su confiabilidad para medir percepciones sobre liderazgo transformacional en la muestra piloto de 10 participantes, ya que 1 es el valor más alto.

Capítulo IV

Análisis de la Información

En esta parte se exponen los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, en concordancia con los objetivos planteados en la investigación. Las respuestas a los ítems fueron organizadas y analizadas empleando la estadística descriptiva, considerada una técnica idónea para el tratamiento cuantitativo de la información, al centrarse en procedimientos que permiten examinar datos numéricos. Según Hurtado y Toro (2014, pág. 64), “el proceso de tabulación facilita la síntesis de los hechos mediante su clasificación y agrupamiento, lo cual puede realizarse ordenándolos por magnitud y señalando la frecuencia con que se repiten”.

De esta manera, el análisis se efectuó a través de la estadística descriptiva, presentando los resultados en tablas y gráficos circulares que reflejan los porcentajes correspondientes. Posteriormente, los datos recopilados fueron tabulados y transformados en porcentajes, lo que permitió realizar el análisis descriptivo y poner en evidencia la relevancia de la problemática investigada. Estudio que está fundamentado en las variables: Modelo de Liderazgo Actual, Liderazgo Transformacional, Estrategias de Liderazgo Transformacional.

Presentación de Datos

Cuadro N°2. Estilos de Liderazgo

CATEGORÍA	f	%
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

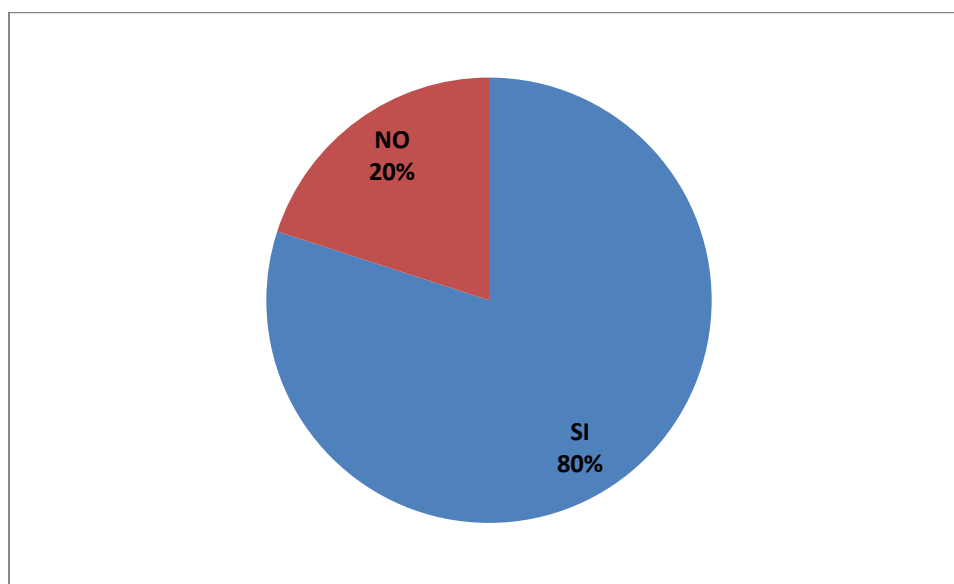


Gráfico 1. Estilos de Liderazgo

Análisis e Interpretación: De acuerdo con Bass (1985, pág. 24), "el liderazgo transformacional se manifiesta cuando los líderes estimulan intelectualmente a sus seguidores, permitiendo que sus conocimientos y capacidades se traduzcan en soluciones innovadoras para la organización.", en este sentido, la mayoría de los encuestados manifiesta tener conocimiento de los dos tipos de liderazgo, lo que evidencia una base conceptual sólida en el equipo. Este conocimiento es fundamental, ya que, la eficacia del modelo transformacional depende en gran medida de la estimulación intelectual, donde el personal utilice sus propios conocimientos para analizar los problemas y proponer soluciones.

Cuadro N°3. Capacitación y el Impacto en el Trabajo en Equipo

CATEGORÍA	f	%
Si	6	60%
No	4	40%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

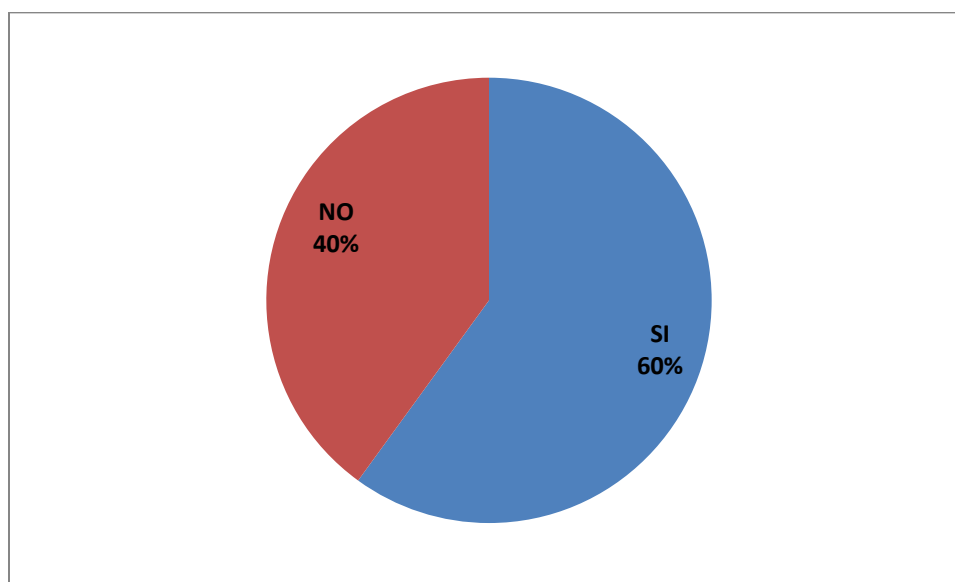


Gráfico 2. Capacitación y el Impacto en el Trabajo en Equipo

Análisis e Interpretación: Para Chiavenato (2017, pág. 312), "la capacitación y el desarrollo constante del personal no solo buscan aumentar la productividad, sino que son el motor que transforma la cultura organizacional hacia modelos de gestión más participativos". Bajo esta perspectiva, la presencia de formación previa en la mayoría de los encuestados sugiere que el liderazgo ya es reconocido dentro de la Oficina como un factor clave para el rendimiento. No obstante, este conocimiento inicial no debe ser estático; integrar la formación continua como un eje central, facilita que el liderazgo transformacional deje de ser un concepto teórico y se consolide como la base de la gestión diaria, potenciando así el desempeño laboral de manera integral.

Cuadro N°4. Percepción del Liderazgo Autoritario

CATEGORÍA	f	%
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

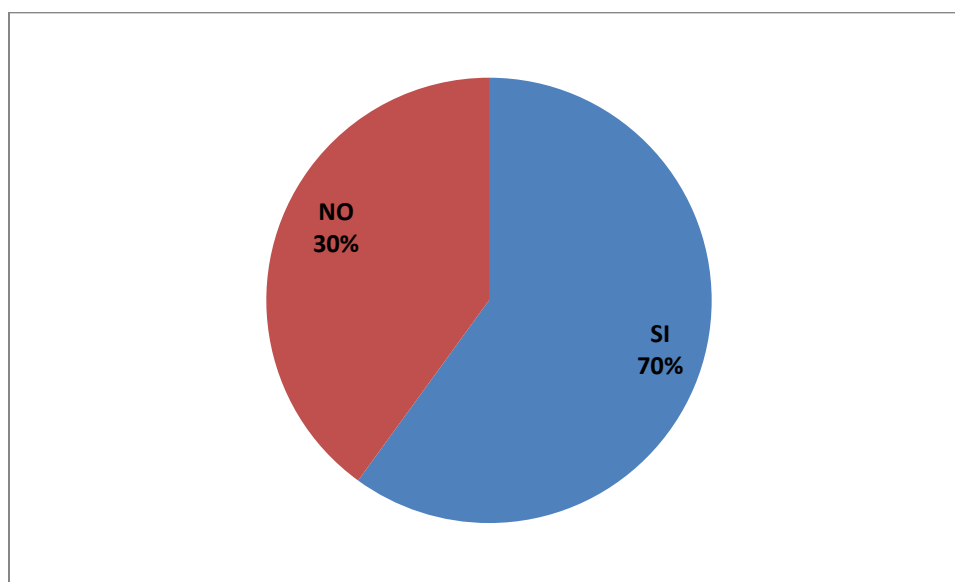


Gráfico 3. Percepción del Liderazgo Autoritario

Análisis e Interpretación: Para Chiavenato (2017, pág. 352), "el liderazgo autocrático o autoritario centraliza la autoridad y las decisiones en el líder, lo que suele generar una fuerte dependencia del equipo y una restricción en la comunicación ascendente", en concordancia con lo expuesto por el autor, los resultados muestran que una mayoría significativa percibe la presencia de un liderazgo autoritario en la Oficina. Este hallazgo sugiere que dicho estilo limita la apertura a la participación y democráticos. Por lo tanto, la identificación de esta práctica no es solo un dato estadístico, sino que constituye el punto de partida necesario para formular recomendaciones que busquen orientar la centralización del mando hacia modelos de liderazgo que favorezcan la inclusión, el reconocimiento y la motivación real del personal.

Cuadro N°5. Reconocimiento de Esfuerzo y Opiniones

CATEGORÍA	f	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

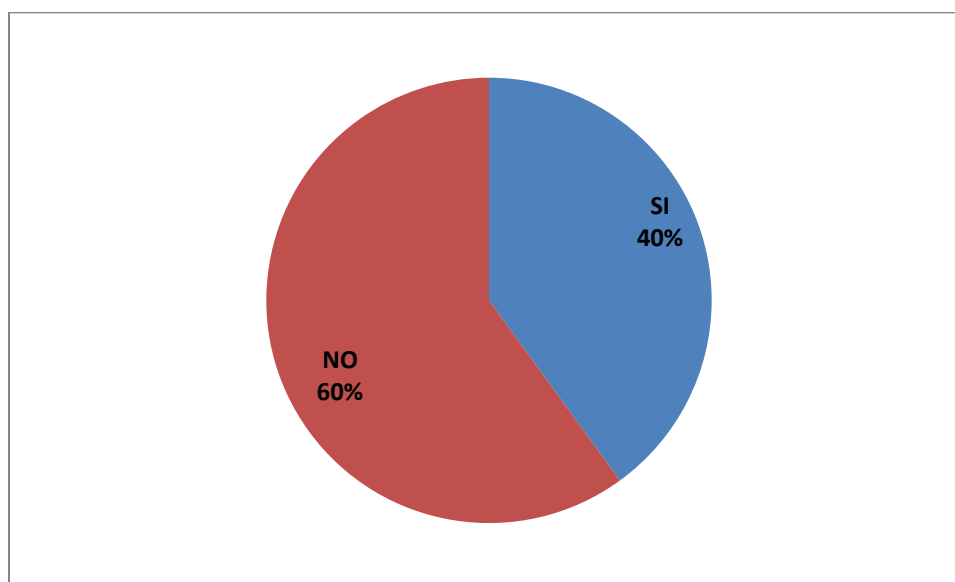


Gráfico 4. Reconocimiento de Esfuerzo y Opiniones

Análisis e Interpretación: Según Goleman (2014, pág. 82), "los líderes que carecen de empatía y no validan el esfuerzo de sus colaboradores generan una disonancia que apaga la motivación, provocando que el personal se distancie emocionalmente de sus responsabilidades.", bajo esta premisa, la información obtenida refleja que una mayoría de los encuestados percibe que el líder de equipo no responde de manera adecuada al interés y esfuerzo de sus subordinados, ni toma en cuenta sus opiniones. Este hallazgo evidencia una debilidad crítica en la práctica de liderazgo, ya que, como advierte el autor, la falta de apertura y reconocimiento limita la participación activa y el compromiso. Por otro lado, el grupo minoritario que sí reconoce esta consideración sugiere la existencia de prácticas aisladas de escucha que no han logrado consolidarse como una cultura general.

Cuadro N°6. Beneficio entre la Comunicación Autoritaria y Desempeño Laboral

CATEGORÍA	f	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

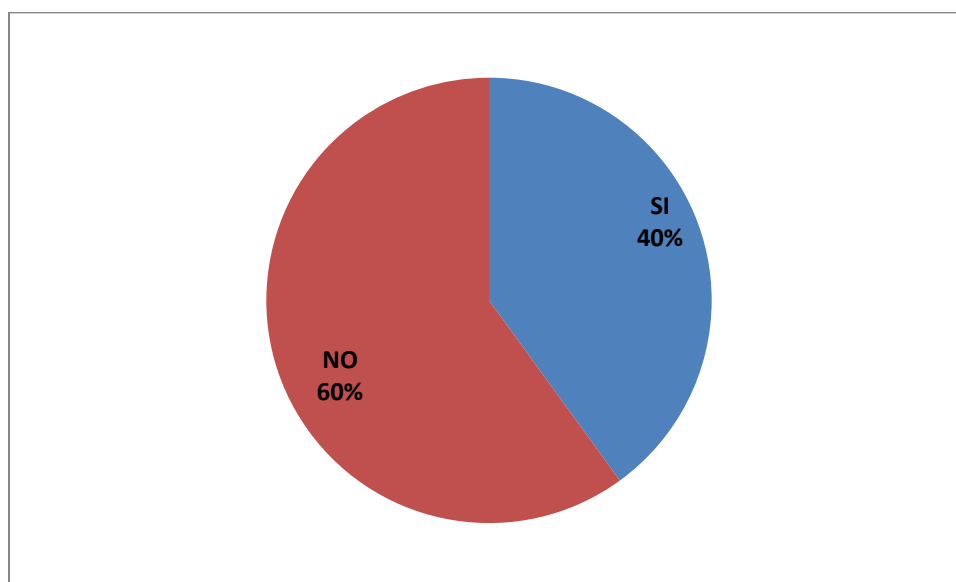


Gráfico 5. Beneficio entre la Comunicación Autoritaria y Desempeño Laboral

Análisis e Interpretación: Para Chiavenato (2017, pág. 210), "la comunicación efectiva es el flujo de información que permite la coordinación de esfuerzos; sin embargo, cuando esta es impositiva y cerrada, se convierte en un obstáculo para la productividad y el clima laboral", con esta perspectiva, la comunicación autoritaria presente no resulta favorable para el desempeño laboral, según lo expresado por la mayoría de los participantes. El predominio de respuestas negativas evidencia que este estilo comunicacional actúa como un obstáculo que limita la productividad y disminuye la motivación, confirmando que la falta de un flujo de información bidireccional afecta el rendimiento del equipo.

Cuadro N°7. Liderazgo Actual y Motivación del Equipo

CATEGORÍA	f	%
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

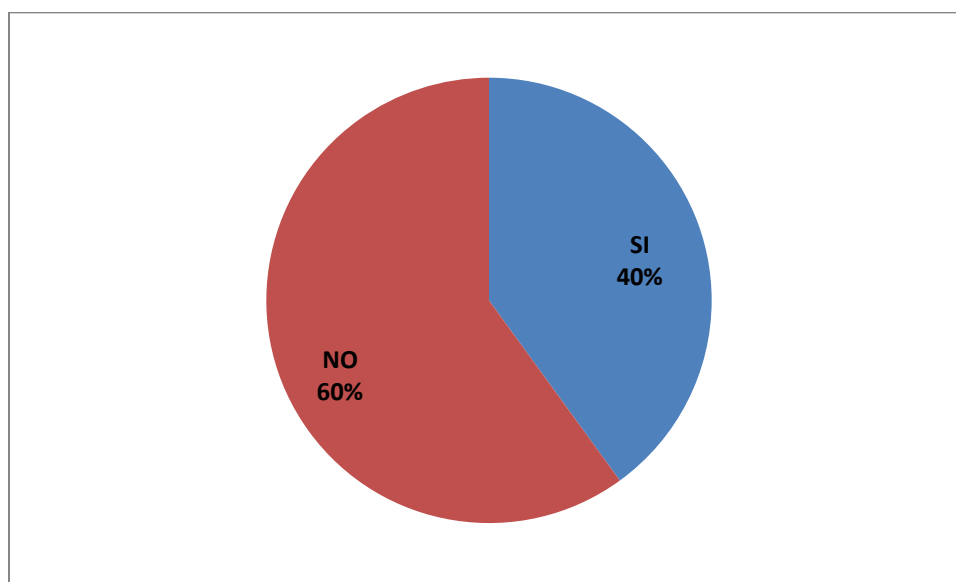


Gráfico 6. Liderazgo Actual y Motivación del Equipo

Análisis e Interpretación: Según Chiavenato (2017, pág. 254), "la motivación es el impulso que lleva a las personas a actuar; por ello, el líder tiene la responsabilidad de crear un entorno donde el trabajador se sienta inspirado y comprometido con los objetivos de la organización", en concordancia con lo planteado por el autor, los hallazgos muestran que una mayoría de los participantes percibe que el liderazgo actual no contribuye a la motivación del equipo dentro de la oficina. Esta situación refleja una carencia de entusiasmo e impulso que afecta directamente el compromiso laboral, pues el entorno no genera la inspiración necesaria para el alto desempeño.

Cuadro N°8. Influencia del Liderazgo Autoritario en la Toma de Decisiones

CATEGORÍA	f	%
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

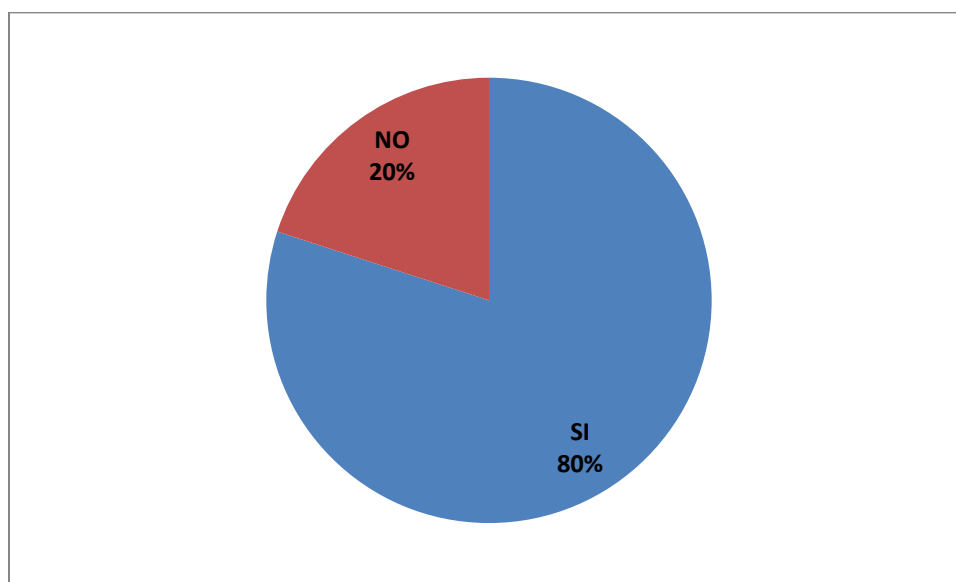


Gráfico 7. Influencia del Liderazgo Autoritario en la Toma de Decisiones

Análisis e Interpretación: Para Chiavenato (2017, pág. 360), "la participación en la toma de decisiones es una herramienta poderosa para motivar a las personas y utilizar mejor su talento; cuando el liderazgo es autocrático, se ignora el capital intelectual y se limita la capacidad de respuesta de la organización", bajo esta perspectiva, el análisis de las respuestas evidencia que una mayoría reconoce que el liderazgo autoritario restringe la participación en la toma de decisiones dentro de la Oficina. Esta percepción refleja una deficiencia en la consideración de las opiniones de los trabajadores, lo cual, como advierte el autor, frena la construcción de un ambiente colaborativo.

Cuadro N°9. Necesidad de un Cambio de Liderazgo

CATEGORÍA	f	%
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

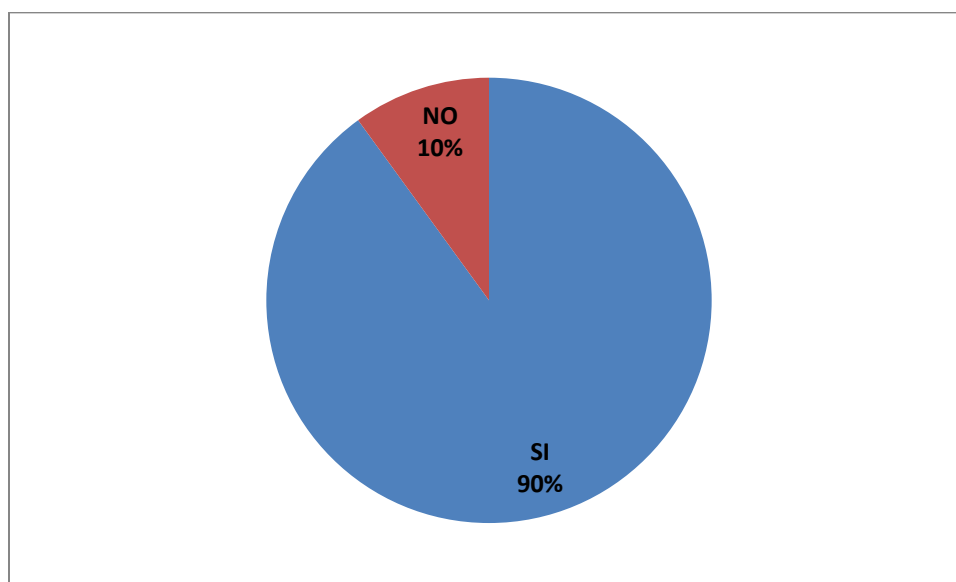


Gráfico 8. Necesidad de un Cambio de Liderazgo

Análisis e Interpretación: Según Chiavenato (2017, pág. 340), "el liderazgo no es solo una función de la jerarquía, sino una fuerza dinámica que debe responder a las necesidades del equipo; cuando los seguidores demandan inspiración, el líder debe transformar su estilo para garantizar la supervivencia y eficacia de la organización", en sentido con lo expuesto por el autor, el análisis evidencia una aceptación amplia respecto a la necesidad de un liderazgo que motive e impulse el desempeño laboral dentro de la oficina. La mayoría de los participantes coincide en que este tipo de conducción resulta esencial para fortalecer el compromiso y la productividad, validando la idea de que el liderazgo debe ser una fuerza dinámica que se adapte a las expectativas del grupo. Si bien una minoría discrepa, estas percepciones aisladas no alteran la tendencia general que está de acuerdo con un cambio.

Cuadro N°10. Liderazgo Transformacional como Factor de Mejora

CATEGORÍA	f	%
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

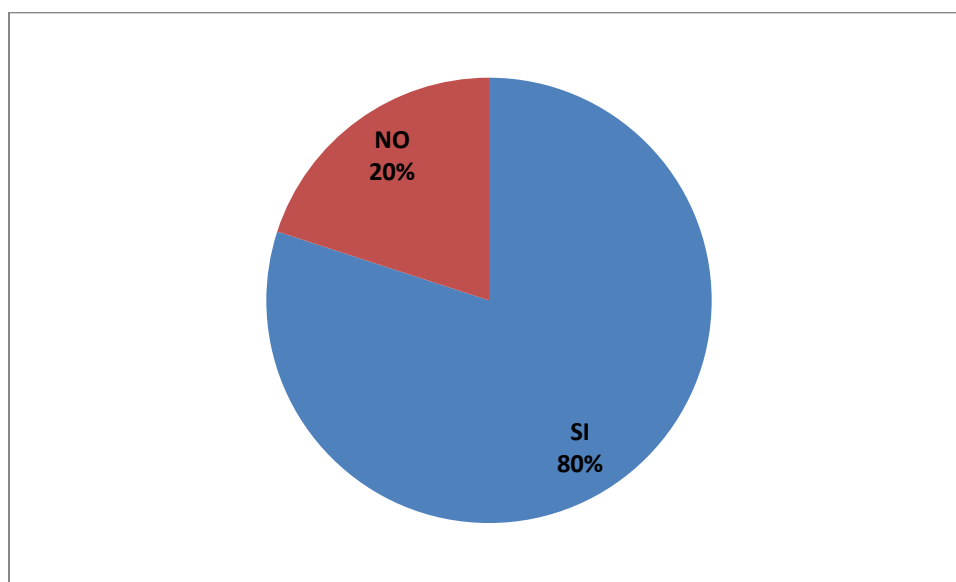


Gráfico 9. Liderazgo Transformacional como Factor de Mejora

Análisis e Interpretación: Para Bass (1985, pág. 31), "el liderazgo transformacional va más allá de la simple gestión de tareas; busca elevar la moral y el espíritu de los colaboradores, transformando el ambiente laboral en un espacio de metas compartidas y crecimiento mutuo", bajo esta premisa, los resultados obtenidos manifestaron que la aplicación de un liderazgo transformacional contribuiría a mejorar el ambiente laboral en la Oficina. Este consenso refleja una visión positiva hacia la adopción de prácticas que promuevan la motivación y la participación, consolidando un entorno más armónico y orientado a metas compartidas.

Cuadro N°11. Consideración de Estrategias para Fomentar el Liderazgo Transformacional

CATEGORÍA	f	%
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

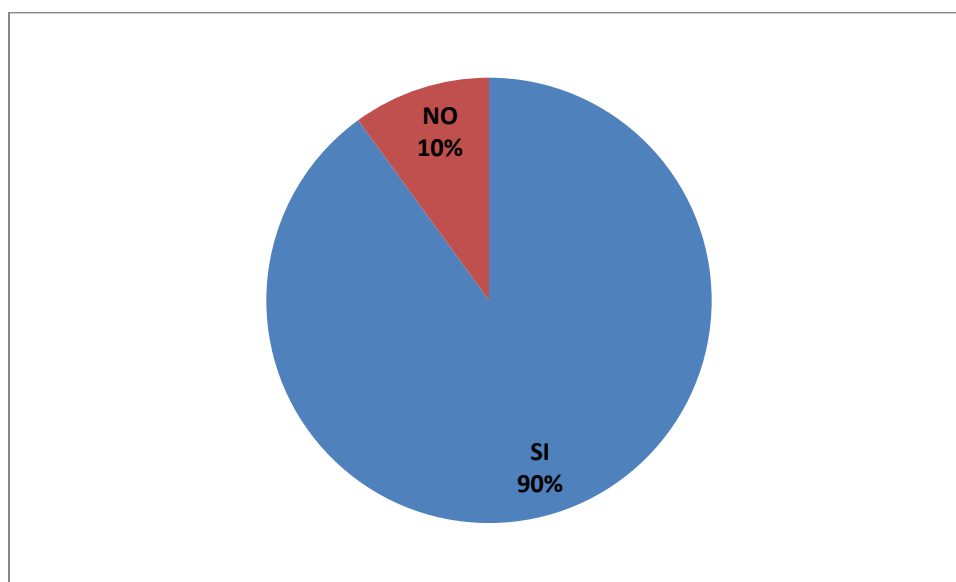


Gráfico 10. Consideración de Estrategias para Fomentar el Liderazgo Transformacional.

Análisis e Interpretación: Según Chiavenato (2017, pág. 142), "la gestión del talento no se basa en imponer modelos, sino en escuchar las necesidades del capital humano para implementar cambios que generen compromiso y valor compartido dentro de la organización", bajo esta perspectiva, la mayoría de los participantes coincide en la importancia de formular recomendaciones basadas en el liderazgo transformacional. Este consenso refleja una claridad notable sobre los beneficios que puede aportar este modelo, alineándose con lo planteado por el autor sobre la escucha activa de las necesidades del personal para generar valor. Aunque una minoría discrepa, su postura aporta matices que enriquecen la interpretación general y validan la relevancia de orientar mejoras hacia un entorno más participativo. En definitiva, la disposición

detectada en el equipo fundamenta la viabilidad de la propuesta, asegurando que la transición hacia el liderazgo transformacional sea recibida como una solución necesaria y legítima.

Cuadro N°12. Disposición para Aplicar las Estrategias

CATEGORÍA	f	%
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

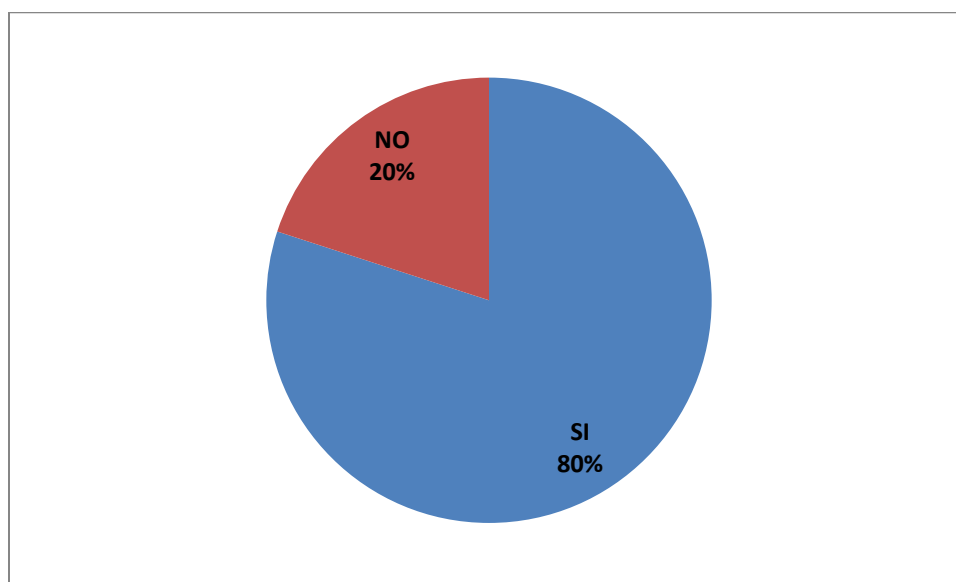


Gráfico 11. Disposición para Aplicar las Estrategias

Análisis e Interpretación: Para Robbins (2017, pág. 592), "la resistencia al cambio es una respuesta natural en las organizaciones; sin embargo, cuando se fundamenta en una comunicación clara y en la participación de los empleados, se convierte en una oportunidad para refinar los nuevos modelos de gestión", un amplio porcentaje de los participantes expresó aprobación hacia la adopción de prácticas orientadas al liderazgo transformacional, lo que refleja una sintonía clara con este enfoque dentro de la oficina. No obstante, el grupo que mostró

desacuerdo evidencia posibles resistencias que, como señala el autor, deben ser vistas como una oportunidad para el refinamiento. Esto resalta la importancia de las orientaciones que minimicen las barreras organizacionales y aseguren la implementación efectiva de este modelo de liderazgo en la oficina, asegurando que la transición no sea impuesta, sino que logre integrar las diversas percepciones del personal para consolidar una mejora real y sostenible en el desempeño laboral.

Cuadro N°13. Liderazgo Transformacional como Clave para el Éxito Organizacional

CATEGORÍA	f	%
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Elaborado: Corona. D y Urquiola. M (2025)

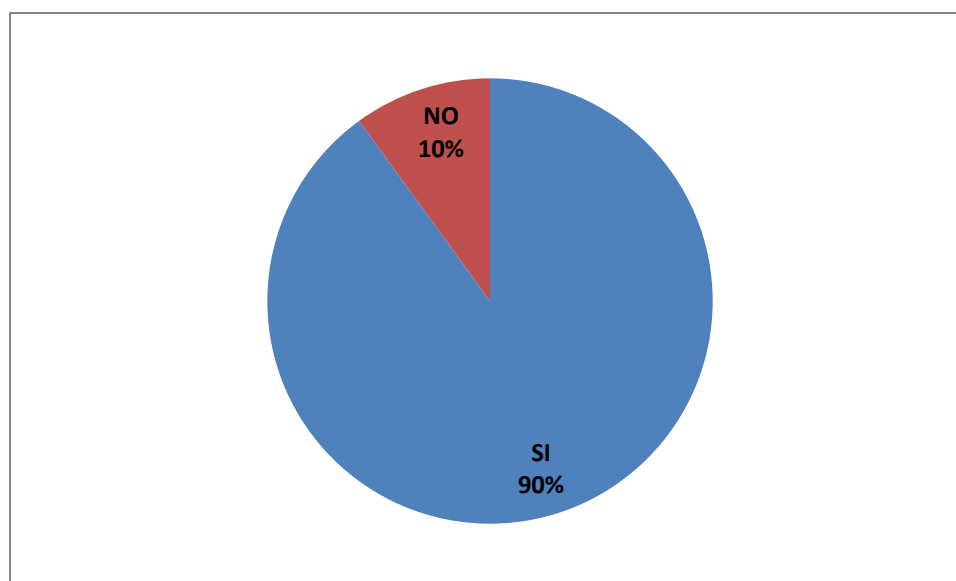


Gráfico 12. Liderazgo Transformacional como Clave para el Éxito Organizacional

Análisis e Interpretación: Para Chiavenato (2017, pág. 420), "la eficacia de cualquier cambio organizacional depende de la aceptación de las personas; cuando existe un clima de confianza hacia nuevos modelos de gestión, el desempeño laboral tiende a elevarse de forma natural y sostenible", evaluando las distintas opiniones, se revela una tendencia marcada; el alto

nivel de aprobación refleja confianza en que el liderazgo transformacional puede generar mejoras sustanciales en el desempeño laboral, alineándose con la visión del autor sobre la importancia de la aceptación grupal. Esto permite que las orientaciones atiendan dichas percepciones y aseguren la implementación efectiva de este enfoque, garantizando que la transición hacia un liderazgo transformacional sea sólida, inclusiva y exitosa en la oficina.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió dar respuesta a las interrogantes planteadas, vinculadas con la importancia de que un liderazgo adecuado fortalezca la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”, optimizando su funcionamiento y consolidando el desempeño laboral. Los resultados obtenidos muestran que la adopción de un liderazgo transformacional es percibida por la mayoría de los trabajadores como una alternativa viable para mejorar la comunicación, la motivación y la participación en la toma de decisiones, lo cual constituye el sustento para las orientaciones que promuevan un entorno más productivo.

En primer lugar, la interrogante “¿De qué manera influye el modelo de liderazgo actual en la Oficina de Recursos Humanos en la participación, la toma de decisiones y el reconocimiento del esfuerzo del personal?” se vincula directamente con el objetivo de Diagnosticar el estilo de liderazgo actual presente en la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro” y su incidencia en la comunicación, motivación y desempeño laboral de los empleados. La realidad es que los trabajadores sienten que su opinión no cuenta y que no tienen espacio para participar en las decisiones que les afectan. Esto ha causado que el equipo pierda el entusiasmo; ya no hay ese "impulso" por hacer las cosas mejor porque sienten que su esfuerzo no se reconoce. Este modo de dirigir está afectando la convivencia y la comunicación, ya que el modelo que se usa actualmente ya no funciona, porque no toma en cuenta lo que el personal necesita para sentirse motivado. Básicamente, se está

desperdiciando el talento de la gente por no darles la confianza de participar, lo que demuestra que es urgente cambiar la forma de liderar para que la oficina pueda trabajar mejor.

En segundo lugar, la interrogante “¿Cómo percibe el personal el liderazgo transformacional como alternativa para favorecer el ambiente laboral y la motivación del equipo?” se conecta con el objetivo de Analizar cómo el liderazgo transformacional es percibido por el personal en Recursos Humanos, considerando la motivación, el compromiso y la comunicación interna del equipo. Esto indica que la gente en Recursos Humanos no solo está consciente del problema actual, sino que ve en este nuevo modelo una solución real para sentirse más tomados en cuenta, debido a que percibe este estilo como una oportunidad para que por fin haya confianza y puedan participar de verdad. Para ellos, no es solo un concepto teórico; es la esperanza de trabajar en un lugar donde se sientan entusiasmados y donde el compromiso sea algo compartido por todos, no algo impuesto. Es cierto que algunos pocos tienen dudas o miedo a lo nuevo, pero eso es normal en cualquier lugar que lleva mucho tiempo haciendo lo mismo.

Finalmente, la interrogante “¿Cuáles aspectos del liderazgo transformacional orientan el análisis para el mejoramiento del desempeño laboral y clima organizacional?” se vincula con el objetivo de Identificar los aspectos del liderazgo transformacional que orientan el análisis del desempeño laboral y del clima organizacional en la Oficina de Recursos Humanos. Al analizar las respuestas, la conclusión es muy clara: el personal no pide cosas imposibles, solo pide ser tratado con valor. Lo que más necesitan los trabajadores para rendir mejor es que se les diga qué están haciendo bien y qué pueden mejorar, que se les reconozca su esfuerzo, también que se escuche su opinión antes de tomar decisiones. Estos puntos son la clave porque, cuando la gente se siente escuchada y valorada, las tensiones bajan y la confianza sube.

La realidad es que el modelo de liderazgo autoritario que se ha mantenido hasta ahora ya agotó su efectividad; no es solo una percepción, sino un hecho que está frenando el avance de la institución. Las orientaciones que aquí se presentan no son simples teorías académicas, sino una respuesta directa a las fallas detectadas en la comunicación y la motivación del personal.

La investigación demuestra que los trabajadores ya no se conforman con un sistema basado únicamente en recibir órdenes. Existe una necesidad real de un liderazgo que valore el talento humano y fomente la participación. El alto nivel de aceptación hacia el modelo

transformacional evidencia que el equipo está listo y dispuesto a trabajar de una manera distinta, donde el compromiso nazca del reconocimiento y no de la presión jerárquica.

En conclusión, el éxito de la oficina no vendrá de imponer más reglas, sino de cambiar la forma en que se dirige a las personas. Las resistencias encontradas son normales, pero no restan validez al estudio; al contrario, confirman que el cambio debe ser gestionado de forma clara. El liderazgo transformacional es, por lo tanto, la vía más lógica y sólida para recuperar el rendimiento laboral y lograr que el personal se sienta nuevamente parte fundamental de la Fundación.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos y considerando la necesidad de fortalecer la gestión humana desde un enfoque transformacional, estimamos pertinente presentar un conjunto de recomendaciones que respondan a las demandas reales del equipo y a las oportunidades de mejora identificadas en la Oficina de Recursos Humanos de la Fundación “Misión Barrio Adentro”. Desde la perspectiva estudiada, estas sugerencias no solo atienden las áreas críticas detectadas, sino que también representan acciones viables y sostenibles que pueden generar cambios significativos en la dinámica laboral, promoviendo un ambiente más colaborativo, motivador y equilibrado.

1. Comunicación y Participación

En la apreciación derivada del análisis realizado, uno de los aspectos más determinantes para mejorar la dinámica interna es fortalecer los canales de comunicación y la participación activa del personal. Por ello, se recomienda:

- Establecer encuentros periódicos de retroalimentación constructiva, concebidos como espacios de diálogo genuino donde líderes y trabajadores puedan intercambiar percepciones sobre el desempeño, aclarar expectativas y construir acuerdos. Se considera que estos espacios, si se gestionan con apertura y respeto, pueden convertirse en un pilar para la confianza y la mejora continua.
- Fomentar la participación activa en la toma de decisiones, mediante mecanismos formales de consulta, mesas de trabajo o espacios de propuestas, ya que, de acuerdo a lo

analizado, involucrar al personal en decisiones que afectan su labor no solo incrementa el sentido de pertenencia, sino que también potencia la creatividad colectiva y la corresponsabilidad institucional.

2. Motivación y Reconocimiento

Se reconoce que la motivación del personal es un factor clave para el desempeño y la estabilidad emocional en el entorno laboral. En este sentido, se plantean las siguientes acciones:

- Implementar prácticas sistemáticas de reconocimiento al mérito, tanto individual como grupal. Considerando que visibilizar los logros en espacios formales e informales contribuye a reforzar la autoestima profesional, estimular el compromiso y consolidar una cultura organizacional basada en la valoración del esfuerzo.
- Promover programas de formación continua, orientados al desarrollo de habilidades blandas, liderazgo, comunicación asertiva y gestión emocional. Debido a que invertir en la capacitación del personal no solo mejora el desempeño, sino que también transmite un mensaje claro de apoyo institucional al crecimiento profesional.

3. Ambiente Laboral y Desempeño

Se considera que un ambiente laboral saludable requiere equilibrio, claridad y cooperación. Por ello, se sugieren las siguientes acciones:

- Equilibrar la distribución de responsabilidades, mediante un monitoreo técnico y constante de la carga laboral; tomando en cuenta el hecho de que una asignación justa de tareas es esencial para prevenir el agotamiento físico y emocional, así como para garantizar un desempeño sostenible en el tiempo.
- Establecer metas compartidas y colaborativas, alineadas con los objetivos institucionales y diseñadas para promover el trabajo conjunto; esto debido a que este enfoque reduce la competencia desmedida, fortalece la cohesión del equipo y favorece una cultura de cooperación orientada a resultados.

Referencias

- Adams, L. (2017). *HR Disrupted*. Practical Inspiration Publishing.
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Episteme.
- Ayandibu, E. O. (2024). Transformational leadership and business performance: A systematic review.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* [Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas]. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum.
- Browne, S. (2020). *HR Rising*. SHRM.
- Bunaiyan, W., & McWilliams, K. (2018). A review of the literature on transformational leadership. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(1), 1–5.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Dubrin, A. (2014). *Fundamentos de Administración* (9.^a ed.). Cengage Learning.
- Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars.
- Dunbar, E. (2024). *The Psychology of Authoritarian Leaders*. Springer.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más*. Editorial Planeta.
- Harms, P. D., et al. (2018). *Autocratic Leaders and Authoritarian Followers Revisited*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2006). Administración: una perspectiva global y empresarial (12.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge. Wiley.
- Maxwell, J. C. (2007). The 21 Irrefutable Laws of Leadership. Thomas Nelson.
- Mayberry, M. (2024). The Transformational Leader. Wiley.
- Mullins, L. J. (2002). Management and organisational behaviour (6th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Sandell, K. J. (2012). Transformational Leadership, Engagement, and Performance (Tesis de maestría). Colorado State University.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2003). Administración (6.^a ed.). Pearson Educación.
- Wentz, E. A. (2013). How to Design, Write, and Present a Successful Dissertation Proposal. Sage.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Gaceta Oficial N.º 6.076 Extraordinario, 7 de mayo de 2012.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2002). Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N.º 37.522, 6 de septiembre de 2002.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Gaceta Oficial N.º 38.236, 26 de julio de 2005.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2002). Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. Gaceta Oficial N.º 37.600, 30 de diciembre de 2002.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2025). Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Gaceta Oficial (diciembre 2025).
- Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo. Marco Regulatorio para los Recursos Humanos en Venezuela. Documento oficial de planificación y gestión.

Anexos

Anexo A

(Instrumento de Recolección de la Información)

N°	PREGUNTAS	SI	NO
Variable: Liderazgo Transformacional			
1	¿Conoce qué es un liderazgo autoritario y un liderazgo transformacional?		
2	¿Ha recibido formación sobre cómo influye el liderazgo en los equipos de trabajo y a su vez en el desempeño?		
3	¿La oficina de Recursos Humanos en la que trabaja presenta un liderazgo autoritario?		
4	¿El líder de equipo de Recursos Humanos responde al interés y esfuerzo de sus subordinados tomando en cuenta sus opiniones?		
5	¿El estilo de comunicación autoritario que fluye en la oficina de Recursos Humanos beneficia a su desempeño laboral?		
6	¿El liderazgo actual beneficia a la motivación en el equipo?		
7	¿Cree que el liderazgo autoritario limita su participación en la toma de decisiones?		
8	¿Considera necesario un cambio hacia un liderazgo más participativo y motivador?		
9	¿Cree que un liderazgo transformacional mejoraría el ambiente laboral en la oficina?		

Variable: Desempeño Laboral			
10	¿Considera que si se aplican estrategias que fomenten un liderazgo transformacional en la oficina podría mejorar el desempeño laboral al fomentar la participación, el reconocimiento y la motivación?		
11	¿Estaría dispuesto a poner en práctica estas estrategias		
12	¿Piensa que un liderazgo transformacional es clave para el éxito organizacional en la oficina de Recursos Humanos?		

Anexo B**(Validación del Instrumento)****UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”****VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN****Carta de Validación**

Yo, **Yelitza M. Mujica G.** titular de la Cedula de Identidad N° **8.131.832**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)**, presentado por las Bachilleres: **Corona C. Douglianny S.**, Cedula de Identidad N° V.- **30.584.481** y **Urquiola V. María D.**, Cedula de Identidad N° V.- **27.608.148**, para optar al Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 22 días del mes de Octubre del 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Yelitza M. Mujica G.', written over a light-colored rectangular background.

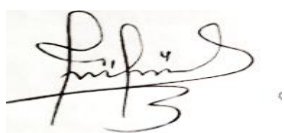
Firma del Experto**C.I. N° 8.131.832**

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Yelitza M. Mujica G. **C.I.** 8.131.832

Profesión: Licenciada en Administración. **Fecha de Validación:** 22/10/2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	



Firma del Experto
C.I N° 8.131.832



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

Carta de Validación

Yo, **Tahiz E. Guerrero G.** titular de la Cedula de Identidad N° **12.207.754** por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)**, presentado por las Bachilleres: **Corona C. Douglianny S.**, Cedula de Identidad N° V.- **30.584.481** y **Urquiola V. María D.**, Cedula de Identidad N° V.- **27.608.148**, para optar al Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador

En Barinas a los 20 días del mes de Octubre del 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Tahiz E. Guerrero G.', written over a light gray rectangular background.

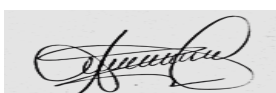
Firma del Experto
C.I.V.- 12.207.754

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Tahiz E. Guerrero G. **C.I.** 12.207.754

Profesión: Licenciada en Contaduría. **Fecha de Validación:** 20/10/2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	



Firma del Experto
C.I N° 12.207.754



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

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA**

Carta de Validación

Yo, **José Antonio Rodríguez**, titular de la Cedula de Identidad N° **9.990.216** por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN RECURSOS HUMANOS DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN BARRIO ADENTRO”, BARINAS (2025–2026)**, presentado por las Bachilleres: **Corona C. Douglianny S.**, Cedula de Identidad N° V.- **30.584.481** y **Urquiola V. María D.**, Cedula de Identidad N° V.- **27.608.148**, para optar al Título de Licenciado en Administración, el cual apruebo en calidad de validador

En Barinas a los 25 días del mes de Octubre del 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Antonio Rodríguez'.

**José Antonio Rodríguez
C.I. No. 9.990.216**

Datos del Experto

Nombre y Apellido: José Antônio Rodríguez

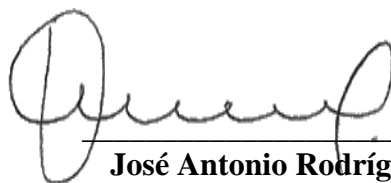
C.I. 9.990.216

Profesión: Metodólogo

Fecha de Validación: 25/10/2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

Atentamente,



José Antonio Rodríguez
C.I. No. 9.990.216

Anexo C

(Confiabilidad del Instrumento)

ENCUESTADOS	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	TOTAL
1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	10
2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	11
3	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8
4	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	9
5	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	6
6	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	11
7	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
8	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	11
9	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8
10	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	11
PROPORCION DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0,8	0,6	0,7	0,4	0,4	0,4	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	
PROPORCION DE RESPUESTAS NEGATIVAS	0,2	0,4	0,3	0,6	0,6	0,6	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	
VARIANZA POR ITEM	0,16	0,24	0,21	0,24	0,24	0,24	0,16	0,09	0,16	0,09	0,16	0,09	2,08

VARIANZA DE PUNTUACIONES TOTALES	9,04
KR-20	0,8399