

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DEL CONSEJO
COMUNAL "LAS MUCURITAS" MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE.**

Autor: Candelaria Herrera
CI. 10.282.287.

San Fernando de Apure, Junio, 2015.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional
Secretaría Ejecutiva de Postgrado
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional
Unellez-Apure

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DEL CONSEJO
COMUNAL "LAS MUCURITAS" MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE**

Trabajo de Investigación para Optar al Título de
Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional.

Autora: Candelaria Herrera
CI. 10.282.287

Tutora: Trina Macías

San Fernando de Apure, Junio de 2015.

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Trina Yrysmar Macías Rojas**, cedula de identidad N° **9.594.605**, hago constar que he leído el Proyecto del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DEL CONSEJO COMUNAL “LAS MUCURITAS” MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE**, presentado por la ciudadana **Candelaria Herrera**, para optar al título de Magister en Gerencia y Planificación Institucional, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 10 días del mes de Junio del año 2015.

Dra. Trina Macías

C.I: 9.594.605

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
LISTA DE CUADROS.....	V
LISTA DE GRÁFICOS.....	VI
LISTA DE FIGURA.....	VI
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	4
1.1- Planteamiento del Problema.....	4
1.2.- Objetivos de la Investigación.....	8
1.2.1.- Objetivo general.....	8
1.2.2.- Objetivos específicos.....	8
1.3.- Justificación e importancia de la investigación.....	9
1.4.- Alcances y limitaciones.....	12
II MARCO TEORICO.....	13
2.1.- Antecedentes de la investigación.....	13
2.2.- Teorías que sustentan la investigación.....	17
2.2.1.- Teoría del Liderazgo Transformacional (1985).....	17
2.2.2.- Teoría de la Contingencia (1978).....	19
2.2.3.- Teoría de las Metas (1968).....	21
2.2.4.- Teoría de las Relaciones Humanas (1930).....	23
2.3.- Bases conceptuales.....	25
2.3.1.- Definiciones de Liderazgo.....	25
2.3.2.- Principios de Liderazgo.....	29
2.3.3- Liderazgo Transformacional.....	30
2.3.4.- Fundamentos Esenciales del Liderazgo Transformacional.....	33
2.3.5.- Liderazgo Transaccional VS. Liderazgo Transformacional.....	43

2.3.6.- Dimensiones del Liderazgo Transformacional	48
2.4.- Bases Legales	55
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	55
Ley Orgánica del Poder Público Municipal	57
Ley de Consejos Comunales (2009).....	58
Ley del Plan de la Patria (2013-2019)	59
III MARCO METODOLOGICO	61
3.1.- Metodología de la investigación.	61
3.2.-Enfoque Epistemológico.....	61
3.3.- Diseño de Investigación	62
3.4.- Tipo de investigación.....	62
3.5.- Modalidad de Investigación	62
3.4.- Población y Muestra	63
3.4.1.- Población	63
3.4.2.- Muestra.....	64
3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
3.6.- Validez y Confiabilidad	65
3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	66
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
4.1. GENERALIDADES	67
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
5.1.- Conclusiones.....	81
VI LA PROPUESTA	84
Objetivos de la Propuesta.....	86
Objetivos Generales.....	86
Objetivos Específicos.....	86
Justificación de la propuesta	86
Estructura de la propuesta	88
Recursos Financieros	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS	104

LISTA DE CUADROS

N°		P.p
1	Sistema de Variables.....	47
2	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los voceros con relación a la cantidad de información que manejan sobre Liderazgo en la comunidad.	55
3	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los Encuestados con relación a la importancia del Liderazgo.	57
4	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los Encuestados con relación al tipo de liderazgo observado en la comunidad.	58
5	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los voceros con relación al conocimiento que tienen sobre los fundamentos esenciales de ser un Líder en la comunidad.	60
6	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los Encuestados con relación a la importancia que tienen los principios de liderazgo en la comunidad.	62
7	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los Encuestados con relación a la importancia que tiene la Toma de decisiones en la comunidad.	64
8	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los Encuestados con relación a la frecuencia en la que consulta la Toma de decisiones en la comunidad.	66
9	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los voceros con relación a la importancia de asumir las responsabilidades en la comunidad.	68
10	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los voceros con relación a la valoración del reconocimiento individualizado en la comunidad.	70
11	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los voceros con relación a la valoración del Liderazgo Transformacional como herramienta de éxito gerencial en la comunidad.	71
12	Valoración del Liderazgo Transformacional como herramienta de éxito gerencial en la comunidad.	74
13	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los voceros con relación a la frecuencia en el cumplimiento de los objetivos del Consejo Comunal La Mucuritas.	75
14	Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los voceros con relación al beneficio que proporciona el plan de la nación a la comunidad.	77

LISTA DE GRÁFICOS

N°		P.p
1	Relación de información que manejan sobre Liderazgo en la comunidad Las Mucuritas. Biruaca- Estado Apure.	56
2	Importancia del Liderazgo en la comunidad Las Mucuritas. Biruaca- Estado Apure.	58
3	Tipo de Liderazgo en la comunidad Las Mucuritas. Biruaca- Estado Apure	59
4	Nivel de Conocimiento sobre las habilidades esenciales de un Líder presente en el Consejo Comunal. Las Mucuritas. Biruaca- Estado Apure.	61
5	Nivel de Conocimiento sobre las habilidades esenciales de un Líder presente en el Consejo Comunal	63
6	Importancia de la Toma de Decisiones en la Comunidad “Las Mucuritas”.	65
7	Representación de Consulta a la Comunidad en el Proceso de Toma de Decisiones	67
8	Importancia de las Responsabilidades asumidas en la comunidad.	69
9	Valoración del reconocimiento individualizado en la comunidad.	71
10	Valoración del Liderazgo Transformacional como herramienta de éxito gerencial en la comunidad.	73
11	Importancia en logro de los objetivos del Consejo Comunal Las Mucuritas. Biruaca – Estado Apure.	75
12	Importancia en logro de los objetivos del Consejo Comunal Las Mucuritas. Biruaca – Estado Apure.	77
13	Beneficio que proporciona el plan de la nación a la comunidad.	79

LISTA DE FIGURA

N°		P.p
1	Conducta del líder transformador.....	48

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DEL CONSEJO
COMUNAL “LAS MUCURITAS” MUNICIPIO BIRUACA, ESTADO APURE**

Autora: Candelaria Herrera
Tutora: Trina Macías
Año: 2015.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se basó en la propuesta de diseñar estrategias basadas en el liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia del consejo comunal “Las Mucuritas”, municipio Biruaca del Estado Apure, cabe señalar el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión del consejo comunal, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. . La investigación se enmarco dentro del Paradigma Positivista, es una investigación de campo de carácter descriptivo cuya modalidad es Proyecto Factible. así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta y la revisión bibliográfica, las cuales sirvieron para establecer una base documental dirigida al logro del objetivo general de este trabajo de investigación. En el mismo se concluyó, que los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo, además, el ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los miembros del consejo comunal, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con la comunidad, dando como resultado una mejora en el desempeño de sus seguidores.

Descriptores: Liderazgo transformacional, gerencia, eficacia.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. El liderazgo transformacional con una visión de futuro de cara al siglo XXI, de allí que se declara como intención del mismo destacar algunas tendencias sobre el desempeño laboral en las organizaciones, enfocadas desde la perspectiva de este tipo de liderazgo, para resaltar la necesidad de darle un viraje a la concepción actual que aun prevalece y reconocer el compromiso social de los gerentes, administradores, gestores de personas en cualquier ámbito laboral, social y educacional.

Desde esa perspectiva, las personas son el valor más importante de la organización, por ser el elemento dinamizador dentro de ella es necesario transmitirles el propósito que ellos representan dentro de los consejos comunales para que contribuyan al logro de sus objetivos y hacia metas más trascendentales. En este contexto, la sociedad enfrenta nuevas y complejas realidades en un mundo en permanente cambio y transformación que se inscribe dentro de la transición a veces imperceptible de la cultura de modernidad hacia una cultura de la postmodernidad. Esta transición ha impactado de modo directo en la vida de las organizaciones de todo tipo, y por supuesto, en todas las manifestaciones de orden político, productivo, educativo, social, ético y cultural de la humanidad.

Por lo tanto, todas estas manifestaciones son propias de los cambios o de la ruptura de paradigmas, lo cual a menudo genera confrontaciones entre lo tradicional y lo nuevo, entre lo conocido y aquello que está por conocerse, entre la certeza y la incertidumbre; y ello impone a las organizaciones la necesidad de repensarse a sí mismas y por ende propiciar revisiones a fondo de sus objetivos, misiones, valores, pero sobre todo, a repensar los procesos gerenciales que orientan la dinámica de su relación con el entorno, a ello no escapan los consejos comunales.

En este sentido, orientar el liderazgo transformacional hacia las personas exige transformar la concepción de ellas como seres pasivos, entrenadas para realizar trabajos repetitivos y mecánicos sin oportunidad para la creatividad, la innovación y la participación emprendedora y protagónica, por un desempeño eficiente basado en las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización, esto permite profundizar en el desarrollo del ser humano, con el fin de orientarlos y ofrecerles un desarrollo personal con miras a lograr un comportamiento organizacional efectivo.

De ahí, el papel que juegan los líderes en las organizaciones para su orientación, proponiendo por ello un desarrollo equitativo, sostenible, democrático y una vida digna, entendida dentro del marco de los derechos humanos. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional, como una función requerida para impulsar, producir y consolidar cambios sociales en las organizacionales, con el propósito de enfrentar problemas y facilitar soluciones que requieran de acciones colectivas, precisa estimular en sus trabajadores un cierto grado de intereses, a través de canales de comunicación personal, círculos de calidad, entre otros, todo ello para coadyuvar al logro y consecución de sus objetivos.

En Venezuela se establece una democracia participativa y protagónica, con el fin de impulsar el desarrollo integral del país y de una justicia social para el colectivo. Lo que conlleva al surgimiento de los consejos comunales como instancia de participación y protagonismo del ciudadano; y a través de los cuales se le otorga poder a las comunidades mediante la elaboración y presentación de proyectos que satisfagan sus propias necesidades; permitiendo así vincular los esfuerzos de los vecinos organizados con las instancias del gobierno.

A los efectos la presente investigación pretende proponer estrategias de

liderazgo transformacional como herramienta clave en el consejo comunal “Las Mucuritas”. A su vez, el liderazgo transformacional establece una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna que procura lograr resultados importantes para la organización (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008). Esta investigación está estructurada en seis capítulos que se plantean a continuación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, que comprende el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación e importancia de la investigación, alcances y limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, que incluye los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan el estudio, el sistema de variables y además la reseña de la organización objeto de estudio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, presentan la metodología utilizada, donde se hace énfasis el diseño de investigación, la población y muestra, la validez y las técnicas e instrumentos para la recolección, el procesamiento y el análisis de los datos para la investigación.

CAPITULO IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS. En él aparecen las respuestas dadas por la muestra objeto de estudio a los ítems del instrumento aplicados.

CAPITULO V: CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES. Aborda las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados.

CAPITULO VI: PROPUESTA. Estrategias basadas en el liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia del Consejo Comunal “Las Mucuritas” Municipio Biruaca, Estado Apure.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1- Planteamiento del Problema

A través de los años se puede evidenciar la tendencia en las teorías administrativas al incluir al ser humano como elemento estratégico de las empresas; por tal razón las personas en la actualidad están en búsqueda de organizaciones innovadoras que implementen nuevas formas de gerenciamiento que logren el desarrollo y la sostenibilidad de estas a futuro. Ante esta realidad las instituciones tanto públicas como privadas, están llamadas a participar y colaborar en beneficio del desarrollo de la nación. Una forma de hacerlo es a través de la imposición de un liderazgo efectivo, capaz de adquirir y aprovechar las oportunidades necesarias, con la finalidad de incursionar con éxito en la puesta en práctica de diversos proyectos, para la formación de una masa laboral que permita alcanzar óptimamente las metas y objetivos trazados.

Es importante tomar en cuenta que ser líder en una organización, tiene como denominador común una inmensa responsabilidad y compromiso con todo su entorno y su gente. Esta visión trasciende a todas las organizaciones y va más difícil delimitar y superar la competencia de sus miembros. Por otro lado, no se concientiza a la dirección institucional en lo que respecta a la función e importancia de la gerencia y el liderazgo en las organizaciones, donde su función y rol ha cambiado de forma radical, detectando y facilitando las posibilidades de crecimiento y aprendizaje en equipo y comprometiéndose por completo con los objetivos de la institución y formación de los mismos.

En este sentido, según Chiavenato, (2011), que para enfrentar, asumir y gestar los cambios necesarios de manera expedita, se exige renovar los

estilos de liderazgo y la forma en que se les concibe por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se habla de la presencia de personas que tengan una idea clara de lo que sucede y que sirvan de guía hacia el futuro, un líder transformador, capaz de conducir.

En la actualidad, el estado Venezolano ha creado un plan nacional apoyado en nuevas figuras en el ámbito de las comunidades, manteniendo firme como horizonte el empoderamiento comunitario, un claro ejemplo es la promulgación de la Ley de los Consejos Comunales, según esta ley, (2006) "... son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos..."(p.4).

De este modo, el estado busca incorporar en este esfuerzo a los ciudadanos delegando poder a las comunidades organizadas para que tomen acciones en ese sentido y sirvan de instrumento para: transformar y consolidar el desarrollo de las zonas de barrios habitadas por sus conciudadanos, es por ello que ha impulsado la idea de renovar el marco jurídico para permitir a las comunidades organizadas ser instrumento de su propio destino. Por tanto, a pesar de ser positiva la acción de llevar a cabo la transformación desde las bases que conforman esas comunidades, no hay que olvidar que deben: adaptarse, interactuar y acoplarse al resto de la sociedad civil y no actuar como entes aislados o islas, no sólo en el aspecto de la mejora de sus servicios públicos, vivienda o empleo sino también en su crecimiento personal como ciudadano, por consiguiente esta acción busca convertir en realidad la utopía de una sociedad justa, que conviva en paz y armonía.

De allí, que dentro de las teorías de la administración, el concepto básico de orientador del nuevo enfoque gerencial, expresa los diferentes

fundamentos que deben ser predominantes en esa acción, entre ellos se encuentran la cultura, cambio e innovación organizacional, además de las diversas características las cuales abarcan la socialización, negociación, interacción social, entre otras. En estos casos, el comportamiento individual es uno de los principales retos que se le presenta al líder dentro de una organización, los valores y la personalidad son los elementos más estables de un individuo; pero, se ven afectados por las emociones y actitudes que varían constantemente. Prieto, (2008); define el líder como “la persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo”.

En efecto, las comunidades tienden a elegir a sus representantes por su popularidad sin tomar en cuenta su grado de instrucción y preparación académica, en algunas organizaciones estos representantes electos adoptan un comportamiento poco ejemplar que afecta el interés colectivo, se conforman grupos de poder que lo deciden todo como resultado de la apatía general a la participación activa y la contraloría social, deficiencia en el manejo de los recursos por incapacidad en la: licitación, contratación y coordinación de los agentes externos, ignoran el marco jurídico y los mecanismos institucionales que regulan el comportamiento y acción de las nuevas organizaciones comunitarias en Venezuela, dependen de agentes externos para el funcionamiento de la organización, los agentes externos deciden en función de intereses particulares.

Por consiguiente, este trabajo de investigación está impulsado por el fenómeno social que emerge de la realidad evidente y manifiesta, de que los miembros de las nuevas directivas y organizaciones comunitarias, incluidas en el nuevo marco jurídico, pieza fundamental en el impulso del plan de la nación, no tienen las competencias mínimas requeridas para cumplir con las nuevas funciones adquiridas. A tal efecto, la propuesta apunta hacia el diseño de estrategias basadas en el liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia, respetando en todo momento lo estipulado

por el nuevo marco jurídico vigente; la investigadora considera que estas variables básicas les permitirá a los voceros conducir con éxito los destinos de esta nueva empresa que el estado pone en sus manos, en donde adquieren la responsabilidad de manejar y administrar recursos de toda índole, incluyendo los recursos humanos, de allí que la investigadora ha elegido el diseño de estrategias basadas en el liderazgo transformacional, como instrumento que les permita entre otros activar el cambio social y lograr la eficiencia en la gerencia.

Además, según opinión de algunos miembros y habitantes de la comunidad, en el Consejo Comunal “Las Mucuritas”, existen problema relacionados con el liderazgo, no existe cooperación entre los diferentes voceros mucho menos a la comunidad, viven más en el ejercicio del poder que en la capacidad de servir, en los voceros predomina la arrogancia que la humildad.

De acuerdo con lo antes mencionado, existen varias razones que inspiraron para emprender el estudio ya que acarrea consecuencias negativas entre ellos mismos y para la comunidad, dificultando muchas veces la comunicación sana que debe existir entre los voceros del consejo comunal y su entorno, además la escasa orientación de las actividades que orienten el rumbo con los proyectos, poca motivación a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, económicos y burocráticos que se oponen al cambio y satisfacer las necesidades humana básica.

Con esta investigación, se pretende develar aquellas experiencias, conocimientos y capacidades de líderes exitosos; una aproximación teórica al liderazgo. Se busca generar un trabajo en equipo que haga visible la conciencia de las capacidades para ejercer funciones en la gerencia, que se caracterice por un funcionamiento autónomo y autosuficiente en la gestión de la energía humana a partir de nuestras realidades socio-culturales. Sobre este aspecto se debe tomar en cuenta el uso de técnicas o herramientas que le permitan al líder o líderes unificar los grupos de trabajo a fin de alcanzar de forma óptima los derechos de igualdad, participación y justicia laboral, ya

que su objetivo central radica en captar el interés de la audiencia, en este caso el a los miembro que integran el Consejo Comunal, con la finalidad de que se logre entender el mensaje transmitido, lo que conllevaría a tener un mayor éxito organizacional. En virtud de lo antes expuesto, el presente estudio se propone diseñar unas estrategias basadas en el liderazgo transformación para el éxito del consejo comunal para lo cual se han formulado las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional para el éxito de las organizaciones?

¿Cuáles son las características o principios que tiene el líder en el Consejo Comunal “Las Mucuritas”?

¿Cuáles serían las estrategias basadas en el liderazgo transformacional que sirvan de herramientas en la gestión del Consejo Comunal “Las Mucuritas”?

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.- Objetivo general

Proponer estrategias de liderazgo transformacional como herramienta clave en el Consejo Comunal “Las Mucuritas” del municipio Biruaca, estado Apure.

1.2.2.- Objetivos específicos

Describir los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional para el éxito de las organizaciones.

Identificar las características o principios que tiene el líder en el Consejo Comunal “Las Mucuritas”, del municipio Biruaca estado Apure.

Diseñar Estrategias de Liderazgo Transformacional como herramienta en la gestión del Consejo Comunal “Las Mucuritas” del municipio Biruaca, estado Apure.

1.3.- Justificación de la investigación

El estudio del liderazgo se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología; pero hasta el momento no existe una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. En este sentido, las organizaciones y específicamente, los consejos comunales dependen, para crecer y ejercer una eficiente labor del liderazgo de sus voceros. Ya que las organizaciones, dependen, del líder y deben reunir cuatro condiciones fundamentales tales como: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. El cual no solo debe cumplir con estas condiciones, sino con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones, las cuales son: la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

Significa entonces, que debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, para que todos los miembros del consejo comunal liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales.

Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre

personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto al consejo comunal como a sus miembros o a las personas que colaboran en él. Es decir, el liderazgo transformacional evidencia la necesidad de sostener todo el sistema organizacional con relaciones cálidas, compromisos coordinados y estimulados por el líder, convergiendo hacia los objetivos organizacionales y personales de los trabajadores (Cano, 2008).

Ante, los bruscos cambios que se presentan en las diversos consejos comunales, ameritan que exista un conjunto de estrategias de formación y liderazgo que decidan ampliamente a ser positivos y democráticos a fin de enmarcar la mejor que permita enfrentar airoosamente los retos que se presentan en la relación vocero-vocera y miembros de la comunidad en el cual él pudiera representar un mediador, mucho más aún si su función es gerencial, pues como líder tendrá que enfrentar sus propias frustraciones, lo que le puede llevar a responder de manera poco efectiva a su misión. Este trabajo se justifica desde el punto de vista teórico, social e institucional.

Relevancia Teórica: esta investigación genera aportes teóricos-conceptuales importantes, porque a través del liderazgo solo se puede construir bases personales sólidas basadas en un equilibrio emocional, tales como autoconciencia, control emocional y adecuada percepción de debilidades/fortalezas, autorregulación, capacidad de aprendizaje en base a experiencias o control de la auto motivación y un marco ético para su actuación en los consejos comunales. Toda esta información y el estudio servirán de antecedentes para otras investigaciones, así, material de apoyo para estudiantes e interesados en el tema.

Relevancia Social: a través de la implementación de liderazgo transformacional se estimula las propias necesidades de los voceros y su progreso. Con esto, el líder tiene un potencial que le permite reconciliar

fuerzas en conflicto, realizar una buena toma de decisiones y reducir al mínimo las decisiones egoístas. Además, incluye comportamientos y atribuciones como hacerse respetar y dar confianza, que dan lugar a la admiración de los miembros del consejo comunal y de toda la comunidad.

Relevancia Institucional: esta investigación traería beneficios al consejo comunal por cuanto, el estudio suministrara información sobre el estilo de liderazgo denominado transformacional, en el que los líderes no solamente se limitan al intercambio, sino que también producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores, consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento más alto que el esperado, además de mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Aguilar, 2007). Desde este punto de vista, el estudio se enmarca dentro de la línea de investigación sociedad y comunidad, del área de ciencias económicas y sociales del plan general de investigación de la Universidad Ezequiel Zamora.

En resumen, el estudio de liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización ya que, puede tener una planeación adecuada, control, organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. A su vez, el liderazgo transformacional establece una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna que procura lograr resultados importantes para la organización (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008).

1.4.- Alcance y limitaciones

La investigación tiene su alcance desde el punto de vista teórico al considerar el contenido del estudio, asimismo se considerara los datos que se obtengan posterior a la aplicación del instrumento y servirán de apoyo referencial para sustentar las estrategias basadas en el liderazgo transformacional como herramienta en la gerencia del consejo comunal las Mucuritas. En cuanto al alcance practico, el estudio se desarrolló en el lugar donde acontecen los hechos, y se cotejara de manera objetiva y sistemática.

En cuanto a las limitaciones encontradas para el desarrollo de este estudio resaltan las siguientes:

- 1.- El acceso a la información dada por los voceros o voceras del Consejo Comunal objeto de estudio; ya que prevalecen algunos intereses de carácter político que les impiden ser completamente honestos y sentirse en la libertad de responder el cuestionario.
- 2.- Se evidencio la subjetividad de los voceros o voceras al momento de emitir las respuestas del instrumento de recolección de datos, lo que pudo afectar los resultados obtenidos.
- 3.- El desconocimiento de algunos miembros del consejo comunal del tema de investigación desarrollado.

Todas estas limitaciones han sido consideradas y se tienen en cuenta que afecta el grado de precisión de la información pero no en la validez de los resultados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.- Antecedentes de la investigación

En la presente investigación es necesario establecer y describir los fundamentos teóricos que sustentarán el estudio. A continuación se presentan los antecedentes, los cuales comprenden una revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema en estudio. Las teorías que sustentan el estudio, en base a las variables estudiadas.

Villalón, X. (2014), realizó una investigación titulada, “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. Cuyo objetivo fue Conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal”. Se realizó, a través de un estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipio de la comuna de Las Condes. Desarrollado a través del análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo.

La investigación, fue de carácter exploratorio, se inicia un proceso de búsqueda de los elementos presentes del liderazgo en los discursos de profesores y directivos para ilustrar y dar matices al valor que esta dimensión del proceso educativo tiene en el contexto de un Colegio municipal. Esta investigación se ampara al alero del paradigma cualitativo de investigación para indagar en los principales elementos del discurso de docentes y directivos respecto al liderazgo en la educación, los modelos predominantes, sus diferentes cualidades y también aquellos elementos de contexto (institucionalidad, infraestructura) que obstaculizan o favorecen el

florecimiento o emergencia de cierto tipo de liderazgo en este colegio municipal.

Montiel, C. (2012), presento una investigación, titulada, “El Liderazgo Transformacional del Directivo y el Desempeño Laboral de los Docentes en el Nivel de Educación Primaria”, el propósito de la investigación es establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel de Educación Primaria. Enmarcada en la línea de investigación Gerencia de las Organizaciones Educativas y sustentada en las teorías de Lussier, Achua (2005), Méndez (2006), Fresco (2007), Díaz (2007), Brito (2008), entre otros.

Por su naturaleza, la metodología empleada es de campo–descriptiva, correlacional, bajo un diseño no experimental – transversal, cuya población estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con (39) ítems. Los resultados, fueron confrontados a partir de las dimensiones e indicadores estudiados. Concluyendo que las variables tienen una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, esto indica que, cuando la variable independiente incrementa la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa Se hace las recomendaciones pertinentes al estudio.

Maquera, A. (2011), realizó un trabajo denominado, “Relación entre el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la UPEL período 2009”. Se trató de una investigación descriptiva y correlacionar, por medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí; además de ser transversal porque las variables

se midieron sólo una vez. El método utilizado fue la aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) edición 5, adaptado por Vega y Zavala al cual se modificó algunos ítems en la redacción. La población estuvo constituida por 163 docentes de la Universidad Peruana Unión quienes laboran en las sedes de Lima, Juliaca y Tarapoto.

Entre las conclusiones a las cuales se llegó con esta investigación tenemos que a pesar de los innumerables esfuerzos para entender el fenómeno del liderazgo, todavía éste no llega a ser explicado de manera completa. Los líderes de las organizaciones educativas deben practicar las estrategias que propone el liderazgo transformacional, considerando que éste consigue buenos resultados en los subordinados.

Hannia, R. (2010) en su trabajo; “El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual”. El objetivo general fue desarrollar un modelo que permita analizar el papel medidor que juegan la Empleabilidad y la Capacidad de Aprendizaje Organizacional en la bien establecida relación entre Liderazgo Transformacional y performance individual. Estas relaciones se analizarán empíricamente (tras justificarse teóricamente, dada la naturaleza confirmatoria de nuestro análisis) en una de las cuatro universidades estatales de Costa Rica, denominada Instituto Tecnológico de Costa.

Concluye, esta investigación mostrada que un buen desempeño individual no es directamente accesible a todas las organizaciones en todo momento, únicamente lo es a las empresas con las características internas apropiadas. Entre estas características, la investigación realizada ha mostrado claramente que el liderazgo transformacional tiene una posición destacada, así como el hecho de que una visión compartida es vital para el aprendizaje de las organizaciones que quieren proveer una dirección y energía a sus colaboradores.

El antecedente anterior constituye un aporte importante a esta

investigación pues se destaca papel medidor que juegan la empleabilidad y la capacidad de aprendizaje organizacional sus conclusiones resultan relevantes especialmente en cuanto se debe armonizar este conjunto de elementos bajo criterios claros y precisos que atiendan al trabajo en equipo que fundamenta su razón en la organización, como lo es la relación del liderazgo en las organizaciones.

Alfonso, B. (2009), en su investigación: "Liderazgo transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación". Trabajo especial de grado para optar al título de magister scientiarum en orientación: El propósito de la investigación fue la creación de una teoría de liderazgo para ser utilizada en las organizaciones, una teoría que pueda efectivamente apalancar los procesos de innovación, la gestión de la energía humana y el logro de los objetivos en las organizaciones. El líder estimula las potencialidades de cada miembro de la comunidad u organización para la creatividad, la innovación y el cambio, y en donde se esfuerza para asegurar la formación de sus colaboradores y de sí mismo, concuerdan con lo relatado por los entrevistados en la tercera propiedad Potenciar a las Personas (a sí mismo como a los liderados).

El autor concluyo; que el liderazgo implica capacidades, procesos y cualidades. Igualmente, puesto que sucede en contextos sociales, puede sintetizarse que el liderazgo es un tipo de relación o una interacción entre los miembros de algún grupo. Tal interacción puede ocurrir en contextos empresariales, comunitarios, familiares tiene por esencia apertura y desarrollar los procesos de crecimiento y mejoramiento de quienes la conforman según un fin determinado. Tomando en cuenta lo citado por el autor, se percibe que el liderazgo es una interacción condicionada por las capacidades, cualidades e intereses de cada persona y del grupo en general.

Las investigaciones presentadas se relacionan con el estudio llevado a cabo, debido a las coincidencias que se pueden encontrar entre ellas y el mismo, tales como: el liderazgo transformacional en las organizaciones ya que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio

para satisfacer sus propias metas personales, en la medida que los líderes comprendan que es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan esas motivaciones y en la medida en que reflejen ésta comprensión al llevar a cabo sus actividades administrativas y comunitarias, más probable es que los líderes sean eficaces.

2.2.- Teorías que sustentan la investigación

2.2.1.- Teoría del Liderazgo Transformacional (1985)

Bass, partió del modelo propuesto por Burns y se focalizó en las necesidades de los colaboradores más que en las de los líderes. Bass amplió el modelo de House poniendo más atención a la parte emocional del carisma, explicando que aunque el carisma es un aspecto necesario para el liderazgo transformacional.

Además, Bass plantea que el liderazgo transformacional es un paso más del transaccional. Mientras que el liderazgo transaccional se centra en el intercambio que se da entre el líder y sus colaboradores, que se limita a debatir lo que resulta necesario para realizar la tarea y a comunicar las recompensas por realizarla, el Liderazgo transformacional lleva al liderazgo a un nivel superior, pues implica que los colaboradores se comprometan con los objetivos organizativos, compartan la visión conjuntamente con el resto de miembros de la empresa de forma que se les lleve a ser innovadores en la resolución de problema. El líder transformacional crea nuevos líderes dándoles preparación y apoyo.

A su vez, Bass (1985) utiliza la conceptualización de Burns para erigir su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. En primer lugar, Bass no concuerda con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un

continuo en el que si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas, argumentando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo llamada *laissez faire* (Cuadra y Velloso, 2007).

El liderazgo transaccional se fundamenta en el supuesto de que las personas son motivadas por premios y castigos donde los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando, siendo el propósito de los subordinados el seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, este líder trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal. En la primera etapa del liderazgo transaccional se negocian los términos contractuales con los subordinados, sus remuneraciones, sus beneficios, y la autoridad del líder sobre los subordinados. Una vez que el trabajo ha sido asumido por el trabajador, éste es totalmente responsable por el éxito o fracaso del mismo (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2008).

A manera de resumen final, el líder transformacional concentra su atención en estimular el surgimiento de una conciencia colectiva en los seguidores que les permita dejar a un lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo, comprometiéndose así con el logro de una visión y misión compartida (Pérez, Camps del Valle, 2011). Cabe decir, los intereses de los seguidores son sacrificados debido a que el líder transformacional inspira devoción a los valores e ideales contenidos en el grupo; el líder inspira compromiso con la moral del grupo, identificación con el grupo, el cálculo de los grandes beneficios que se obtendrán por los éxitos

del grupo y por último inspira sentido de totalidad del grupo para defender su bienestar y sobrevivencia (Mendoza, 2007).

El estilo de liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones. El carisma, debido a que se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores. Son admirados, respetados y se confían en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. La segunda dimensión se refiere a la inspiración, ya que motiva e inspira a sus seguidores, fomenta el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. La otra dimensión es la estimulación intelectual debido a que estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevas interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos, sin criticar los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

Y por último la consideración individualizada, donde los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control y los líderes cumplen una función orientadora (Lupano y Castro, 2005).

Toda la evidencia revisada muestra que el liderazgo transformacional genera nuevos recursos y/o mejora los recursos existentes para potenciar el bienestar de los empleados. También influye sobre las creencias e interpretaciones del significado del trabajo de forma que aumenta el bienestar (Peiró y Rodríguez, 2008).

2.2.2.- Teoría de la Contingencia (1978)

Su creador Fiedler, sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el

poder ejercido por el líder. La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

Cabe agregar, la teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

En efecto, la teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea. Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única

mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber: Nivel institucional o nivel estratégico, Nivel intermedio, Nivel operacional

2.2.3.- Teoría de las Metas (1968)

Locke, reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Es decir, los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

Cabe agregar, la teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional. El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos

objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento. Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

Otros autores señalan que los incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, puede tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución. La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral intenta determinar aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto. Yukl y Latham (1978) señalan la importancia de una serie de variables moderadores que intervienen en el proceso. Entre ellas: el grado de participación, las diferencias individuales, la dificultad de los objetivos, la instrumentalidad. Es necesario para mayor conocimiento del proceso de establecimiento de metas, expectativas e intenciones para determinar sus efectos motivacionales sobre el

comportamiento humano.

2.2.4.- Teoría de las Relaciones Humanas (1930)

La teoría de la relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Es decir, obedeció a un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son: Necesidad de humanizar y democratizar la administración; El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como la creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial; La aceptación de las ideas y estudios de la filosofía pragmática y de la psicología dinámica; y las afirmaciones surgidas de las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, que debilitaron los principales postulados de la teoría clásica las de la administración.

El advenimiento de la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de institución, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización y los principios generales de la administración. De repente, se comienza a explorar la otra cara de la

moneda: el ingeniero y el técnico ceden el lugar al psicólogo y sociólogo; el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica del grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes, pues el *homo economicus* cede el lugar al hombre social.

Es por ello que la teoría de las relaciones humanas inicia una nueva concepción de la naturaleza del hombre: el hombre social.

1.- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos y deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

2.- Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan. Si hay dificultades en la comunicación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal, baja la moral, la fatiga llega con mayor rapidez, se reducen los niveles de desempeño. Los periodos de descanso y las pausas para tomar café son importantes no sólo porque reducen la fatiga física individual, sino principalmente porque son un medio para que las personas interactúen y formen grupos sociales (organización informal).

3.- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz posee capacidad para influir en sus subordinados, obtiene lealtad de éstos, consigue estándares elevados de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización.

4.- Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social), o negativas (burla, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólica).

La teoría de las relaciones humanas constató la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica hacía énfasis únicamente en la autoridad formal al reconocer sólo la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aspectos relacionados con las actividades y funciones del cargo, el experimento de Hawthorne tuvo el mérito, entre otros, de demostrar la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían un estricto control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los obreros a actuar como un grupo social cohesionado e integrado.

2.3.- Bases conceptuales

2.3.1.- Definiciones de Liderazgo

Stephen P. Robbins (2005) define liderazgo como “habilidad para influir en un grupo y logra la realización de metas”. El origen de esta influencia puede ser normal, como la que proporcionan el desempeñar un puesto de administración en una organización puesto que el cargo de administración confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización pero no todos los líderes son administradores y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la pueda dirigir con eficacia.

Con referencia a lo anterior, es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Según Mcshane y Von Glinow (2014) el liderazgo en primera línea puede jugar un

papel importante para el éxito de una organización. Más que socavar la coordinación entre los empleados de primera línea, los supervisores realizan una labor de fortalecimiento de la coordinación gracias a la estimulación y el asesoramiento. La coordinación de relaciones tiene, a su vez, un efecto drástico tanto en el rendimiento de calidad como en el rendimiento eficiente.

Una nueva concepción del liderazgo, necesaria para el mantenimiento de las organizaciones actuales, consiste en el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

En este sentido, gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común y eficaz, sin olvidar la importancia que tiene ese trabajo en equipo, núcleo central de la eficacia colectiva, donde las funciones, las normas, el desarrollo y la cohesión juegan un papel primordial para que estos puedan alcanzar un alto grado de efectividad, convirtiéndose en una fuente potencial de éxito y de realización personal. Saber cuáles son las competencias de los líderes eficaces permite a las empresas contratar a las personas mejor preparadas para llevar a cabo las funciones del liderazgo formal.

De allí, que el liderazgo en el comportamiento organizacional se ve detallado en el comportamiento de los directivos, de donde se genera dos estilos; uno que representa el comportamiento orientado hacia las personas, donde se demuestra confianza y respeto hacia los subordinados; y el otro se centra alrededor del comportamiento orientado hacia el trabajo o las tareas,

asignando trabajos específicos a los empleados, aclarándoles cuáles son sus obligaciones y los procedimientos, y asegurándose que cumplan con las normas de la organización y estimulándolo para que desplieguen toda su capacidad de rendimiento.

Según estos autores los estilos de liderazgo se aplican depende de la situación, el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud de allí nace lo que se conoce como la perspectiva de contingencia del liderazgo, donde se supone que los buenos líderes saben adaptar sus estilos a la situación inmediata. Esto produce que el liderazgo sea una fuente de cambio, lo que se define como una perspectiva del liderazgo transformador.

En este orden Chiavenato (2011) indica que “existen diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales menciona que se trata de la influencia interpersonal originada en una situación y que esta ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular”. El enfoque evidencia que el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del talento humano para acercarlo con disposición a las metas de la organización, mediante actividades de comunicación interpersonal. Según Boldman, (2005) Liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas”. Aquí el autor considera el Liderazgo como un acto aislado y único ejercido temporalmente para el logro de las metas que necesariamente no apoya la productividad.

Las definiciones de Chiavenato (2011) y Boldman (2005) evidencian, que el liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo y que la ayudan a comunicarse mejor con los demás, para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una organización, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.

Rodríguez, (2010) Sostiene que el liderazgo a pesar de implicar una acción sobre otros, no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia. A ese respecto asevera que el líder debe contar con la capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando la confianza suficiente en las acciones que ejecuta y cuestiona la escasa participación de los integrantes en la toma de decisiones de la organización.

Por otro lado el mismo autor apunta que existen diversas funciones que debe desempeñar el líder para lograr mantener unido al grupo y alcanzar las metas propuestas. Entre ellas menciona: (a) establecimiento de objetivos (b) la planificación (c) la instrucción (d) el control y (e) la evaluación. De igual manera considera al liderazgo como la vía para inducir al capital humano hacia un compromiso personal y técnico, que incide directamente en su satisfacción y productiva en la organización, esto es importante si se parte de la premisa que el liderazgo favorece la incorporación de los individuos a una toma de decisiones que racionaliza la delegación y los esfuerzos del grupo, evitando caer en la represión e imposición de tareas. Esto último es factible cuando el talento humano llega a internalizar las tareas que debe cumplir, con cierto nivel de identidad.

Konntz H. (2006) señala que el liderazgo “es diferente de la administración pero por distintas razones”. Él propone que la administración trata de manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formar planes formales y diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con los planeados. En contraste el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro entonces alinean a la gente al comunicarse esa visión ya inspirarlas a vencer los obstáculos Konntz observa que tanto una fuente de liderazgo como una energía administración son necesarias para una optima organización eficaz.

El autor argumenta que “el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras; de hecho algunos líderes han influido en los soldados

para que mataran y algunos han influido en el talento humano para que hiciera sacrificios personales para provecho de la organización”. El autor continua diciendo que el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo índice al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores. En otras palabras líder, es aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre los demás para encauzar sus esfuerzos.

2.3.2.- Principios de Liderazgo.

Stoner y Freeman (2003), enuncian cuatro (4) principios fundamentales: (a) Programa claro destinado a hacer el bien: Una filosofía personal, el programa personal de un líder contiene estrategias y objetivos a corto plazo y metas a mediano plazo, (b) La trayectoria profesional no se deja al azar: Establece el marco dentro del cual se lleva a cabo todo el trabajo. El talento humano debe saber qué hacer, cuando hacerlo y cual es su parte correspondiente.

El líder debe comunicar su programa en términos que todos entiendan al igual que las metas. Todo programa debe estar respaldado por un plan para su ejecución, una filosofía operativa se crea aprendiendo, innovando y decidiendo. Se debe aplicar lo que se aprende, asegurarse de que alguien esté a cargo de cada tarea. La innovación proviene de aprender cuando hay presión por necesidad, se puede innovar si se aprende a ver las cosas en términos de resultado. Aprender a innovar de nada sirve si no se toman decisiones. La decisión describe la acción que debe llevarse a cabo y fija los límites del desempeño.

En este sentido el líder como recurso humano clave en la organización impulsa a sus seguidores a expresar nuevas ideas, a descubrir su potencial a seleccionar problemáticas con respecto a las ejecuciones de sus tareas que le van permitiendo incluir dentro de los planes de ejecución, nuevas acciones que mejoren su desempeño y el resultado que produce su tarea; (c) Relaciones duraderas, para conservar una relación se debe conocer a la otra

parte en una forma positiva y eso requiere de un esfuerzo necesario de cumplir. Las relaciones implican una atención continua.

En toda organización de éxito, hay al menos una persona que esta orientada a las relaciones y que guía a los demás. El líder debe identificar y motivar a esa persona; (d) Universalidad. Ser universal significa mantenerse informado de lo que sucede en el mundo y en particular, actualizado en la rama y entorno competitivo de la organización. Universal también se entiende por aprender a mostrar por las demás personas las costumbres, condiciones e idiosincrasia de otros lugares. También es aprovechar los adelantos tecnológicos. Liderazgo efectivo, según, Konntz H. (2006) plantea un liderazgo efectivo para organizaciones complejas, haciendo énfasis en la creación de un programa para el cambio de implementación:

“Crear un programa para el cambio: cual 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. Además en el programa para el cambio debe incluirse una estrategia fundamental donde la visión represente el centro o núcleo de la misma, sólo así ésta podrá concebirse asociada a todas las fuerzas de la organización y aquellas derivadas del entorno ambiental: Que incluya una visión de lo que puede y debe ser: (a) Una visión que tenga en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas, (b) Que incluya una estrategia para llegar a dicha visión, (c) Una estrategia que tenga en cuenta todas las fuerzas organizativas y ambientales involucradas”.

A través del programa se busca asistir a los miembros de la comunidad para que superen en su esfuerzo por conseguir los objetivos del consejo comunal, es decir; incrementar su capacidad para superar los diferentes obstáculos que se vayan presentando.

2.3.3- Liderazgo Transformacional.

Según McShane y Von Glinow (2014), los líderes de transformación

tienen como principal característica que son agentes de cambio. Crean una visión de empresa, la comunican de forma atractiva y motivadora, la modelan con el ejemplo y se dedican a fomentarla en todos los niveles. Este liderazgo lleva a la organización un conjunto nuevo de prácticas empresariales reflejadas en los comportamientos para un cambio general, conducen con un sentido de continuidad, para construir una empresa en donde pueda haber menos padecimiento y más justicia.

En este sentido, la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan en las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial.

El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan por qué y él para que de las acciones que hay que llevar a cabo de parte de todos. Favorece que sus colaboradores puedan idear nuevas soluciones al problema, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de todos, Le facilita los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea a sus ejecutivos y de más miembros de su organización, para que obtengan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, sensibilizándolos y motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su esfuerzo y trabajo, haciéndoles identificar y subordinar sus propios intereses a los objetivos de la institución y manifestando que tiene expectativas altas de su trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza en ellos mismos. Las bases del nuevo liderazgo se fundamentan en la inteligencia interpersonal y la propia gestión emocional, comunidades.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el líder transformacional produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la

conforman. Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático. Entre sus características se pueden mencionar:

Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona antes que una herramienta para ganar dinero; hay una estimulación intelectual del trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras de proceso que crea convenientes, se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa, se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa, hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo, se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo y por último hay voluntad de arriesgarse.

Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional

En necesario resaltar, el líder transformacional concentra su atención en estimular el surgimiento de una conciencia colectiva en los seguidores que les permita dejar a un lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo, comprometiéndose así con el logro de una visión y misión compartida (Pérez, Camps del Valle, 2011). Es decir, los intereses de los seguidores son sacrificados debido a que el líder transformacional inspira devoción a los valores e ideales contenidos en el grupo; el líder inspira compromiso con la moral del grupo, identificación con el grupo, el cálculo de los grandes beneficios que se obtendrán por los éxitos del grupo y por último inspira sentido de totalidad del grupo para defender su bienestar y sobrevivencia.

Entre sus Ventajas se puede mencionar: desarrollo de habilidades sociales, el líder es un ejemplo a seguir aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios, menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores, mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas, aprendizaje corporativo.

Desventajas: asume que hay motivación por parte del trabajador, los resultados son visibles a largo plazo, no todos los líderes pueden ser transformadores, carece de detalles de aplicación, hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente.

A manera de resumen final, se puede afirmar que las características del líder transformador son: hacen ser mejores a sus trabajadores o miembros, porque les hace sentir mejores, permite que los trabajadores sientan como suyo el proyecto en que participan, cree a ciegas en la empresa y quienes la conforman, pregona con el ejemplo profesional y con su carisma personal. En la base de estos planteamientos volvemos a encontrar la importancia del estilo de liderazgo que involucra a las personas en los procesos de transformación cultural de las organizaciones

2.3.4.- Fundamentos Esenciales del Liderazgo Transformacional

Entre los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional, es importante señalar que el ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte los voceros o voceras del consejo comunal debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando a todos los miembros y a la comunidad. Por otra parte, es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento del consejo comunal, en un contexto de creciente autonomía y competencia. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas.

Con base a ello, Bryman (2009), puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional “son aspectos básico como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica”, donde el líder debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión. Pero, ni un posible control “ideológico” de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni la imposición de la “visión” ideológica serían, en efecto, defendibles. Hay en estos factores,

además de una concepción jerarquizada de la vida comunitaria, una deficiente concepción de la cultura organizativa.

De ese modo, los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional en la organización busca cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación del aprendizaje. Pero, es evidente que, siendo una condición necesaria, no es suficiente, pues no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto de la comunidad. Es por eso, que el liderazgo transformacional del gerente, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones.

El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa, para Bryman (2009), los fundamentos básicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son: Influencia idealizada, Consideración individual, Estimulación intelectual, Tolerancia psicológica.

Carisma o influencia Idealizada

Bass (1985) citado por (Thieme, 2010) lo considera como el factor más importante en su constructo de liderazgo y señala que, si bien se ha puesto mayor atención al concepto de carisma en movimientos políticos y religiosos, no es infrecuente encontrarlo en grandes empresas, directivos escolares, oficiales militares o entre directivos industriales. Además, el autor señala que no necesariamente un líder carismático con éxito será un líder capaz transformar la organización. Dependerá de cómo su carisma se combina con el resto de estilos transformacionales.

También, podemos mencionar que: El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio del Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de

comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación”. (Bass y Avolio, 1994) citados por (Vega & Zavala, 2014, p.86).

Reforzando lo mencionado anteriormente, Bass (1985) citado por (Villalón, 2014, p. 90) menciona que por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional. De hecho, el autor diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales, además, ellos buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales y se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en estado de crisis.

En este sentido, la reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas. En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1985, 1990) citado por (Villalón, 2014, p. 92) menciona las siguientes:

Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica. En

cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas. Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.

También, conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento y por último, entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Shamir y otros (Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 2008) agregan a las características del líder carismático su gran involucración en la tarea, la realización de auto-sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida; lo que aumenta la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores, y permite (al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo) empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva (Shamir y House, 1993, en Shamir y otros, 1998) citados por Villalón, (2014, págs. 93-94). Por lo tanto:

Los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio

beneficio, orientándose al bien común de toda la organización” (Vega & Zavala, 2014, p. 88).

Desde ese enfoque, el vocero (líder) conduce, coordina, fomenta, estimula y permite que todos los miembros del consejo comunal “Las Mucuritas” interactúe con el conocimiento, para que ejerza sus servicios, el control de ocurrencia del aprendizaje es mayor y su desempeño sea más efectivo, de allí que el vocero (líder) despierta confianza en la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas que ellos y él comparten, de ese modo, se busca la eficiencia y efectividad del consejo, con los diferentes mecanismos de acercamiento con los que se siente comprometido..

Consideración Individual

La consideración individual debe visualizarse y aplicarse bajo un enfoque integral, en tanto cada uno de los elementos interactúa con el resto y los habilita o inhibe, dependiendo de cómo se estructure el elemento y sus indicadores de relaciones con los demás. Desde esa perspectiva, Maubert (2012, p. 44), propone como fundamento básico la consideración individual, la cual “es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses, en el sentido más amplio del término, entre los individuos o grupos de individuos”.

De esto se infiere, que la consideración individual puede contribuir al liderazgo transformacional apoyándose en la responsabilidad y el respeto mutuo, de igual manera, fortalece la imagen única que almacena las múltiples actividades a desarrollarse en el consejo comunal, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos considerados obstáculos para su misión comunitaria.

Para Cravino (2013, p. 69), la consideración individual “trata de que los gerentes se concentren en diagnosticar las necesidades y capacidades de

los miembros de la comunidad, para atenderlas individualmente”. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal, asimismo, elevan el nivel de necesidad y seguridad de los miembros para adquirir mayores niveles de responsabilidad. En tal sentido, Simones citado por Chiavenato (2011, p. 102), plantea que la consideración individual se refiere al comportamiento institucional de los miembros, es decir, “es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas”, de ese modo, involucra al enfoque del comportamiento donde se analiza la organización desde el punto de vista dinámico de su política, administración y se preocupa profundamente por el individuo como tal, en cuanto a sus relaciones.

Sin embargo, para el autor antes mencionado la consideración individual implica 1) Análisis de la realidad, necesidades y dificultades relacionadas con la comunidad que permitirá priorizar objetivos y actividades a plantear. 2) El nivel de respuesta indicará cómo organizar un encuentro. Con respecto a esto, la autora de este estudio puntualiza que la consideración individual es un elemento dentro de las habilidades emocionales, el cual permite exponer cambios organizacionales, que deben ser llevados a cabo con la participación de todos, para crear una gestión comunitaria basada en la integración, participación, socialización integral de los miembros, para proponer objetivos, elaborar programas, planes, proyectos determinados que ayuden a solucionar los problemas que se presentan en la comunidad.

De igual forma, se espera de los miembros del consejo comunal respondan con una actitud positiva y con lealtad para la organización, donde la acción del vocero principal propicie el enriquecimiento de la socialización, es decir, incentive funciones donde él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones no se deterioren porque los

habitantes sintiéndose uno dentro del consejo comunal y esto implicaría la consolidación del liderazgo transformacional del director, el cual se reflejaría en el rendimiento del trabajo, dentro de cada actividad planificada y desarrollada con fines comunes, favoreciendo el desarrollo institucional.

Desde esta perspectiva, Deal (2008), manifiesta que la consideración individual es el proceso mediante el cual los individuos aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social; aún más allá de esta, se adquieren a través de actividades interactivas, numerosas corrientes psicológicas y filosóficas sostienen que la identidad individual, es decir, el concepto que la persona tiene de sí misma, sus modelos cognitivos y sus impulsos emotivos.

La consideración individual, debe conceptuar como la asunción o toma de conciencia de la estructura social en la que un individuo nace, es factible gracias a los agentes sociales, como son las instituciones e individuos representativos con capacidad para transmitir e imponer los elementos culturales apropiados. Los agentes sociales más representativos son la familia y la universidad.

Asimismo, la consideración individual es considerada por la autora de esta investigación como la capacidad de adaptarse y de integrarse a la vida social – comunitaria, para administrar las relaciones interpersonales, gracias al control emocional y a la adquisición de conductas pro-sociales como estrategias de resolución de los conflictos, de las actitudes cooperativas, donde es importante que todos los miembros sepan respaldar los procesos planificados, con la ayuda del vocero (líder) como pieza integral para su conducción, además de fortalecer la convivencia en el consejo comunal

Estimulación Intelectual

Según Rodríguez (2012), con la estimulación intelectual se favorece nuevos enfoques para viejos problemas, es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas, se trata que el vocero mediante su liderazgo transformacional proyecten activamente y fomenten una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Asimismo, fomenten la creatividad, enfatizando el pensamiento, examinando suposiciones subyacentes a los problemas y finalmente utilizando la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas.

En este sentido, los voceros estimulan intelectualmente desarrollan un personal capaz de abordar los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras, de allí, que los miembros del consejo comunal se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la ayuda del vocero principal, de igual manera, llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias usadas para resolverlos, además proponen nuevos aspectos dentro del liderazgo transformacional, los cuales se describen a continuación:

a) Construir una visión de la comunidad: el liderazgo, en esta dimensión, identifica lo que es importante para los demás (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

b) Establecer las metas: uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la comunidad.

c) Proveer estímulos intelectuales: los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, aportan nuevas

ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

d) Ofrecer apoyos individualizados: incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los voceros del consejo comunal sino también para los habitantes de la comunidad. Los habitantes precisa sentir que la dirección los apoya, estando detrás de ellos cuando surgen problemas y es capaz de reducir las incertidumbres.

e) Proporcionar modelos gerenciales para mejorar las prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Es decir, proponer prácticas administrativas, como modelos ejemplares, a seguir por los voceros, como la calidad total.

f) Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir a la comunidad altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer al consejo comunal en el centro del cambio.

g) Construir una cultura comunitaria productiva. Contribuir a que la institución se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, comparta el trabajo y experiencias con las personas de la comunidad..

h) Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones comunitarias. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones. Finalmente, la estimulación intelectual debe acudir a herramientas o disciplinas, modelos que le permitan al vocero del consejo comunal que abarcar nuevas áreas gerenciales, las cuales engloban su liderazgo transformacional, es decir, puede recurrir a disciplinas administrativas para afianzar su gestión educativa, donde el liderazgo transformacional apunta a mejorar el desempeño laboral de los voceros, para lo cual debe tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana del consejo comunal para ello se hace necesario la

participación de todos los miembros del consejo comunal, comunidad, y todos los que son indispensable en la calidad del consejo comunal.

Tolerancia Psicológica

Usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Para Araneda (2014, p. 87), la tolerancia psicológica, “provee al líder de una visión, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en los miembros del consejo comunal”.

Al respecto, Imbernón (2008, p. 107), expresa “que infunde en el vocero principal del consejo comuna, un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución”; el líder considerado por los individuos puede elevar los intereses de los miembros a intereses de mayor nivel; además, el líder estimula intelectualmente articulando una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Albornoz (2007, p. 88), “los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los docentes para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas”. En un mundo cambiante, los voceros principales más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de sus compañeros a su cargo acerca de lo que están haciendo.

En este contexto, el gerente transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional” de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, las mismas deben ser coherentes con la

visión, misión y valores de la organización. Es por eso, que la autora de la investigación, puntualiza el liderazgo transformador es una superación marcada por requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene contrastada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses institucionales, además de crear un clima agradable para las relaciones interpersonales, tan necesarias para fortalecer la socialización de los grupos de trabajo.

2.3.5.- Liderazgo Transaccional VS. Liderazgo Transformacional

Las teorías han resaltado diferentes aspectos del liderazgo basándose en la experiencia y evidencias empíricas a veces contradictorias, las cuales han sido estudiadas en diferentes contextos y culturas. Adicionalmente se ha visto dividido el fenómeno, por un lado sobre los líderes y por otro lado menos estudiado, sobre los seguidores, observando a los primeros como figuras resaltantes sobre el resto. Es necesario combinar conceptualmente los roles de líder y seguidor, estudiando el proceso de liderazgo como parte de la dinámica del conflicto y de poder, ligado a un propósito colectivo y evalúalo tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de los seguidores.

Chiavenato, (2011) identifica dos clases fundamentales de liderazgo “transaccional” y “transformador” o “transformacional”. Los líderes transaccionales tienden a orientarse a la acción, mientras que los transformadores se inclinan más a utilizar un nivel de visión más elevado. Algunas situaciones de liderazgo requieren el desarrollo de habilidades básicamente transaccionales, mientras que otras precisan de procesos fundamentalmente transformacionales.

El liderazgo transformador se mueve a lo largo de las dimensiones de visión y acción, en oposición a tarea y relación, La visión está relacionada con la creación de imágenes de objetivos futuros, mientras que la acción se relaciona con la ejecución de comportamientos inmediatos. La idea general estriba en que “la visión sin acción no es más que sólo un sueño, mientras

que la acción sin visión carece de sentido y aburre”.

Según Burns (2010) la relación de la mayoría de líderes y seguidores son transaccionales, donde los líderes contactan seguidores con miras a intercambiar una cosa y otra (trabajo por votos, subsidios por contribuciones a campañas electorales). Este tipo de transacciones comprende la mayor parte de las relaciones entre líderes y seguidores, especialmente entre grupos, legislaturas y partidos políticos.

En este sentido, en el liderazgo transaccional se plantean las siguientes características:

- Recompensa contingente: el líder controla el intercambio de recompensas a cambio de un buen desempeño reconociendo los logros, negociando estas recompensas a cambio de esfuerzo. Indica qué hay que hacer si se quiere obtener la recompensa. Asegura a los colaboradores que tendrán lo que esperan a cambio de su esfuerzo. Otorga menciones especiales a promociones a cambio de trabajo con .hecho.

- Administración por excepción (activo): el líder controla y busca desviaciones de las reglas y normas tomando acciones correctivas. Interviene únicamente cuando los colaboradores se desvían de las expectativas. No trata de cambiar nada mientras todo vaya según lo previsto. No ofrece ningún tipo de apoyo ante cualquier fracaso a cumplir con los estándares.

- Administración por excepción (pasivo): el líder interviene sólo si no se satisfacen las normas, asumiendo un estilo laissez-faire, adopta sus responsabilidades y evita tomar decisiones.

El liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. El líder en este enfoque reconoce y explota una necesidad o demanda personal

existente de un seguidor potencial. Pero más allá de eso, busca motivos potenciales de los seguidores buscando satisfacer altas necesidades. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino necesidades, aspiraciones y valores mutuos. En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre ellos. Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen con lo que prometen (Buns, 2010).

En este sentido, se describe el liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes y seguidores se elevan a los más altos niveles e moralidad y motivación los unos a los otros. Los líderes transformadores buscan el primer grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales a los más altos. Tales como libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas, como ambición, miedo, envidia y odio. De manera que este tipo de liderazgo puede ser visto como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos y como un macro nivel de influencia para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales.

Con respecto al liderazgo moral, se puede señalar que no es una mera predica a expresión absoluta con las mentalidades o clases de conformidad social. Este emerge y siempre retorna a las motivaciones necesidades, aspiraciones valores fundamentales de los seguidores, pudiendo producir cambios sociales que satisfagan sus necesidades auténticas a la vez que mide las motivaciones de otros por las de sí mismo. Los roles y cualidades distintivas de liderazgo se identifican en los patrones encontrados en los orígenes y socialización de las personas consideradas líderes, a través del estudio de conceptos que enfatizan el desenvolvimiento de estructuras de

motivaciones, valores y objetivos.

Bass (1985) define a los líderes transformacionales primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración fidelidad, respeto hacia líder y son motivados a hacer más de lo que se espera de ellos. De manera que el líder puede transformar a sus seguidores haciéndoles más conocedores de la importancia y valores de los resultados de la tarea, induciéndolos a trascender sus propios intereses a los intereses de la organización o de sus necesidades de más alto rango.

En el liderazgo transformacional se plantean los siguientes aspectos: Carisma (influencia idealizada): proporciona visión y sentido de misión, orgullo, respeto y confianza. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar. Además, inspiración: comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar, expresando los propósitos importantes de manera sencilla. También, estímulo intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas. Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas y por último, consideración individualizada: da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacitando, aconsejando.

Helirriegel (1998), citado por Villalón (2014); por su parte señala que la influencia de los líderes transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores a ciertos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparten los valores del líder no dependen de sus órdenes, al menos no directa y exclusivamente. Otras explicaciones describen a los líderes transformacionales como servidores o agentes de cambios.

Estos valores en el liderazgo transformacional, se desarrollan en base a tres comportamientos que son el desarrollo de la visión, el desarrollo de un marco de referencia y la administración de las impresiones. El líder transformacional por valores está dispuesto a correr riesgos, a retar al statu quo e imponer nuevos paradigmas que sirven de marco referencial a otros. En este sentido, impulsa estrategias de participación para evaluar constantemente nuevos métodos y soluciones a los problemas y aprovechamiento de oportunidades.

La Figura No, 1 detalla las conductas del líder transformacional, destacando los componentes del comportamiento.

Figura No. 1. Conductas del líder transformacional	
Componentes del comportamiento	Comportamiento del líder
Creación y articulación de la visión	Dirigido a encontrar nuevas oportunidades para la organización, concebir, articular e inspirar a los seguidores con visión a un futuro mejor
Modelo a seguir	Ejemplo consistente para los seguidores congruente con los valores organizacionales y las expectativas
Fomento a las “compras” de las metas del equipo	Alienta y construye el trabajo en equipo y el compromiso con las metas compartidas
Expectativas de alto desempeño	Comunica las expectativas del líder para la excelencia diaria y el desempeño superior por parte de los seguidores
Intercambio personalizado entre el líder y miembro	Respeto y tiene confianza en cada seguidor y está preocupado por sus necesidades personales y las organizacionales
Empowerment	Desafía a los seguidores a pensar “fuera de esquema” y a reanalizar las viejas formas y métodos

Fuente: Basado en P.M. Podsakoff, S. B. Mackensie, R.H. Moorman, R. Fetter, “Transformational Leader Behaviors and Their on Follower’s Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship y Behavior“, Leadership Quarterly 1(2), 1990, pp.107-142.

En consecuencia, el objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes. Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de si.

2.3.6.- Tipos de Líderes Transformacionales

Pawar (2003) citado por (Vázquez, 2013, pág. 79) sostiene que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido.

En su propuesta original, Burns (1978) citado por (Vázquez, 2013, pág. 80), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son: **Liderazgo intelectual**: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.

Liderazgo reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.

Liderazgo revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.

Por su parte, Bass (1999) citado por (Vázquez, 2013, pág. 81) afirma que el líder transformacional requiere del desarrollo de madurez moral. Desde su perspectiva, los estándares morales de los padres del líder, así como sus experiencias escolares y extracurriculares, son factores que inciden en la formación líder transformacional. Según el autor, los padres tienen una gran influencia en el desarrollo del liderazgo de sus hijos; suelen haberles provisto de grandes retos, pero también de un buen apoyo para alcanzarlos. En este contexto, Bass establece la diferencia entre un verdadero líder transformacional y un líder pseudotransformacional. En el caso del último, se trata de un individuo moralmente inmaduro y carismático ególatra; puede tratarse de alguien que aparentemente es responsable, pero que en un análisis más profundo resulta ser un “falso Mesías”.

2.3.7.- Características del Líder Transformacional

Las características del liderazgo transformacional del gerente comunitario juegan un papel importante dentro de los consejos comunales, por cuanto desarrolla diferentes roles requiriendo de conocimientos necesarios para su desempeño profesional, estos conocimientos y habilidades son los elementos facultativos para el cargo, la cual a medida que logre alcanzar los objetivos propuestos, su liderazgo será efectivo y eficiente, según Fernández (2007, p. 67), las características del liderazgo transformacional “están relacionados con los comportamientos productivos del gerente”, es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los consejos comunales, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo.

De este modo, estas características están basadas en la convicción de poder hacer las cosas mejor hoy que ayer, lo cual requiere esfuerzos

continuos para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos, es por tanto la firme creencia del progreso institucional. Para el autor, en la actualidad existen tres (3) características que convergen para innovar las organizaciones inteligentes o productivas. Cada una de ellas brinda una dimensión vital para la consolidación de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje; aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y alcanzar mayores aspiraciones en la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales y alcanzar la calidad en la comunidad deseada en los consejos comunales. Para Royero (2006, p. 238), estas características son las que se describen a continuación:

a.- Dominio personal

Es la disciplina que permite a la gente alcanzar coherentemente los resultados que más le importan y esto lo consigue con el aprendizaje constante. Prevalece la conducta de esforzarse y la búsqueda de la competitividad y productividad, maximizando sus posibilidades, estableciendo metas realizables, autoevaluándose y recibiendo el feedback respectivo.

Según Royero (2013, p. 38), “implica el verdadero aprendizaje, el generativo, capacita para hacer algo que antes no se podía, para percibir el mundo y la relación con él, para crear y lograr lo que el ser humano quiere”. Por lo tanto, es posible hacer que los individuos confíen en su propia eficiencia, mediante la repetición de frases afirmativas y la visualización orientada, aquí redonda nuevamente la comunicación eficaz.

Asimismo, Louart (2005, p. 69), plantea, el dominio personal “revela una cultura que percibe a las personas, en general se puede decir que el

dominio personal se sustenta en base a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional”, donde el autor agrega lo siguiente, el dominio personal está relacionado con la capacidad de trabajar, esto es, el conjunto de energías musculares, nerviosas y mentales, las cuales permite a los humanos producir bienes y riquezas.

Para Marx (2005, p. 28), el dominio personal “encierra la fuerza de trabajo como el elemento activo de la producción, la que crea y pone en movimiento a los medios de producción”. El trabajo es el intermediario entre el grupo social humano y la naturaleza en la que vive, donde el líder mediante su actividad, transforma y adapta las necesidades del recurso humano de la institución, humanizándola. La organización social de la fuerza de trabajo varía de un modo de producción a otro según la forma de propiedad sobre los medios de producción existentes en cada sistema. De lo expuesto se desprende lo siguiente, el dominio personal es dirigir esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados por la gerencia de la institución.

Construcción de una visión compartida

Supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino antes que un acontecimiento. Para Lewin citado por Romero, (2014, p. 157), los seres humanos “son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas”.

En efecto la construcción de una visión compartida, pueden reducirse los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo, se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual

las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

Aprendizaje en equipo

Según Rodríguez (2007, p. 45), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos”. En síntesis, es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde el aprendizaje en equipo puede modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, en definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

En todo caso Nash (2006, p. 30), señala que "la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo". Por lo tanto, el reconocimiento otorgado por el facilitador a un participante, en quien ha identificado un comportamiento productivo, se convierte en una consecuencia positiva para él. Por otra parte, cabe destacar, varias investigaciones han demostrado la importancia que tiene el reconocimiento para el fortalecimiento de la autoestima de las personas, produce

satisfacción y aumenta la motivación. Los facilitadores exitosos conocen muy bien la importancia del reconocimiento, como medio para fortalecer comportamientos productivos.

Por tal motivo, el tiempo que media entre, el reconocimiento por parte del facilitador, de deficiencias en el rendimiento de un participante y las acciones correctivas, deben ser lo más corto posible. Si se prolonga en el tiempo la realización de acciones correctivas, por parte del facilitador, se estará reforzando el rendimiento deficiente y es probable que la acción correctiva no tenga suficiente efectividad, ya que ese rendimiento deficiente se habrá hecho habitual en el participante.

De allí, que las organizaciones productivas y entre ellas los consejos comunales, debe estar consciente que la motivación de los participantes depende, en gran parte, del trato recibido por los facilitadores, éste estimula al participante a realizar una auto evaluación, de esa manera, ambos pueden apreciar si existen diferencias entre las metas acordadas y los resultados obtenidos.

En síntesis, la habilidad y voluntad de aprender son propiciadas por la motivación, la cual está determinada por el sentimiento de competencia y la transferencia o valor que el individuo otorga a la actividad de aprendizaje. Se trata entonces, por medio de la comunicación eficaz se pueda convencer y motivar al participante que él puede, y las fallas de su aprendizaje pueden ser atribuidas a la falta de estrategias, efectivas más que a incapacidad pedagógica; por intermedio de la comunicación se puede limitarlo dar las pautas para un crecimiento, sin límite, con la finalidad de integrar las personas. Bajo esta perspectiva, en el contexto educativo los docentes valoran, según Albornoz (2007, p. 47), el aprendizaje en equipo “involucra el esfuerzo más que la habilidad, en otras palabras, mientras un miembro espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima)

en el salón de clase se reconoce su esfuerzo”, se puede inferir que el liderazgo transformacional del vocero está relacionada con la habilidad y esfuerzo son sinónimo, el esfuerzo garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia, esto se logra al obtener capacidad cognitiva en comunicación permitiéndole al docente hacer una elaboración mental de las implicaciones comunitarias manejadas hasta alcanzar la eficacia.

Según Alles (2006, p. 90), el aprendizaje en equipo “es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad”. Se relaciona con el trabajo en equipo, el cual es considerado como conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. De igual manera, el aprendizaje en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones el aprendizaje en equipo, se pueden expresar la considerada por Villegas (2014, p. 21), “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida”, la cual es considerada como una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, además requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Para Martínez (2007, p. 305), el aprendizaje en equipo, es imprescindible en la organizaciones comunitarias estableciendo ciertas predisposiciones en las relaciones de los integrantes, “promoviendo de esta manera un trabajo colectivo para la búsqueda de soluciones, de modo tal que favorezca, considerablemente, el proceso de toma de decisiones”, las cuales han demostrado según Chiavenato (2011, p. 39) que la dinámica interna de los grupos “proporciona mayor satisfacción, pues el grupo influye en el comportamiento individual y ayuda a encontrar soluciones de trabajo más eficaces que las individuales”.

Para ello es necesario, un liderazgo transformacional favorecedor de los procesos complejos de aprendizaje e integración de equipos pudiendo verse en peligro si no concurren circunstancias favorables relacionadas tanto con la constitución del grupo en si como con las técnicas e instrumentos a utilizar. Es importante reconocer la relevancia que tiene el accionar de las personas en la organización y para la construcción de un ambiente agradable, para no, solo beneficiar a los mismos sino también a la institución en la imagen proyectada a la sociedad, en relación a la forma de organizar el trabajo cooperativo.

2.4.- Bases Legales

Con el fin de sustentar el presente estudio se toman como bases legales los siguientes documentos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), Ley Orgánica del Poder Publico Municipal, Ley de Consejos Comunales (2009), y la Ley del Plan de la Patria (2013-2019).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Se pueden citar algunos artículos que están relacionados con el tema. El Artículo 62 de la CRBV hace referencia a la Participación Ciudadana:

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

Del artículo mencionado anteriormente se puede observar que la participación ciudadana, supone una nueva forma de relación entre el Estado

y los ciudadanos, en la que estos últimos se convierten en co-responsables de los asuntos de gobierno.

Es decir, hoy día, es un derecho protegido en el marco constitucional y desarrollado en distintas leyes, con el fin de estrechar la relación que debe existir entre gobierno y población, mediante una gestión pública transparente, eficaz y eficiente que tienda a satisfacer las necesidades públicas. Es el mecanismo mediante el cual se involucra al ciudadano en los asuntos públicos y lo convierte en activista del desarrollo de su comunidad al mismo tiempo que le abre los caminos para su crecimiento como ser humano. Así mismo, facilita a los ciudadanos intervenir en los procesos de planificación y ejecución de las políticas públicas basadas en el conocimiento que tienen de sus propias necesidades y carencias y de la idiosincrasia de la comunidad donde habitan.

De igual manera el Artículo 70 de la Carta Magna señala:

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, la iniciativa legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

De este modo, se comprende que en los diversos niveles de gestión pública se convierten partícipes de la solución de sus problemas en un modelo que une el principio de la subsidiaridad, donde el agente más cercano al ciudadano enfrentan los problemas que le afectan, con el principio de la corresponsabilidad, pues la familia, la comunidad y la sociedad,

enfrentan sus necesidades con el apoyo del gobierno en un modelo descentralizado

Con fundamento, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, **Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)**, también establece la obligación de los órganos de la administración pública de promover la participación ciudadana en la gestión pública.

Artículo 139: Los órganos y entes de la administración pública promoverán la participación ciudadana en la gestión pública. Las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la administración pública, así como participar en la elaboración de los instrumentos de contenido normativo.

A tales fines, las personas podrán directamente o a través de las comunidades organizadas o las organizaciones públicas no estatales legalmente constituidas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la administración pública. Pero para que esta participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía se haga realmente efectiva, requiere de un elemento fundamental propio de los regímenes democráticos que es la descentralización.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal

Artículo 1. La presente Ley Orgánica tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades y grupos sociales organizados.

Así mismo, la Ley municipal en cuestión, en su artículo 242 reconoce a los Consejos Locales de Planificación Pública, entre otros, como medio de participación a través del cual los ciudadanos, en forma individual o colectiva, pueden expresar su aprobación, rechazo, observaciones, propuestas, , iniciativas, quejas, denuncias y, en general , expresar su voluntad respecto a asuntos de interés colectivo.

De igual manera, el artículo 253 de la misma Ley, obliga a las autoridades municipales a promover y garantizar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión pública y facilitar las formas para que sus derechos de participación se materialicen en forma efectiva, suficiente y oportuna. Es decir, el legislador no solamente establece los medios efectivos para el ejercicio de la participación ciudadana sino que también insta a las autoridades a promover y garantizar tal participación.

Ley de Consejos Comunales (2009)

En su Artículo 1, La presente Ley tiene por objeto regular la constitución, conformación, organización y funcionamiento de los consejos comunales como una instancia de participación para el ejercicio directo de la soberanía popular y su relación con los órganos y entes del Poder Público para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como los planes y proyectos vinculados al desarrollo comunitario.

El cual hace referencia, al gran valor para el desarrollo de las comunidades porque permiten la creación del capital social que es fundamental en la construcción del desarrollo social, es decir, el pueblo organizado (diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales, ciudadanos y ciudadanas) ejercen de manera directa la gestión de políticas públicas y los proyectos encaminados a la satisfacción de necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social desarrollando los principios establecidos en el orden

constitucional dándole además una participación democrática y protagónica a los ciudadanos para que generen sus propios cambios. De igual manera en su artículo 2 señala que:

Los consejos comunales, en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.

De lo antes señalado, se deriva que el poder reside en el pueblo, todos los ciudadanos tienen derecho a la participación a través de mecanismos para la descentralización en las comunidades organizadas, con el fin de darle cabida a la consigna empleada por el actual gobierno referido a la igualdad y justicia social.

Ley del Plan de la Patria (2013-2019)

Entre sus objetivos estratégicos establece, que se debe promover la organización del poder popular en el sistema de agregación comunal para la construcción del Estado Social de Derecho y de Justicia a través de instancias como consejos comunales, salas de batalla social, comunas socialistas, ciudades comunales, federaciones y confederaciones comunales, entre otros. Así como también, acelerar la conformación de los Consejos Comunales a nivel nacional, garantizando la cobertura del 70% de la población total venezolana organizada en Consejos Comunales para el año 2019.

A través de estos objetivos del Plan de la Patria, se pretende consolidar la

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1.- Metodología de la investigación.

Al respecto, Tamayo (2009), plantea que la metodología “Constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos y las técnicas de análisis”. Es decir con la finalidad de lograr a plenitud los objetivos propuestos en el trabajo, la investigación se enmarco dentro del tipo de campo, pues esta permitió la obtención de la información en forma directa del lugar donde se produce.

3.2.-Enfoque Epistemológico

El enfoque epistemológico, son todos aquellos paradigmas en que está apoyada la investigación, la misma estará enmarcada en el paradigma positivista (empírico - analítico y cuantitativo) que según Balestrini (2007), sostiene que:

En el paradigma Cuantitativo, el sujeto de la investigación es un ser capaz de despojarse de sus sentimientos, emociones, subjetividad, de tal forma que podemos estudiar el objeto, la realidad social y humana “desde afuera”. La relación entre el objeto y el sujeto de investigación es de independencia; cuando se investigan aspectos humanos como motivación, intereses, percibimos al objeto social como algo que no es directamente observable. (p.68)

Lo que se traduce en que la epistemología de la presente investigación

fue cuantitativa en la filosofía realista, defensora de que el mundo se pudo captar tal como es. Mantiene la idea de que el conocimiento de la realidad solo es posible a través del método científico; predominando el método deductivo y las técnicas cuantitativas.

3.3.- Diseño de Investigación

El diseño de la investigación ha sido definido por Hernández, Fernández, Baptista (2010), como "...plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación."

En tal sentido, la investigación se sustenta en un diseño de campo no Experimental y dentro de él se ubica el Transeccional, que según Hurtado (2012), "la información se obtiene a partir de fuentes vivas o materiales, en su contexto natural o habitual", y por otra parte, según Hernández y Otros (2010), considera que los estudios de campo buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (p.210)

3.4.- Tipo de investigación.

El enfoque que da origen a la investigación es de tipo descriptivo, porque está orientada a recolectar información del estado real de los fenómenos, personas o situaciones, tal y como se presentan al momento de la recolección de los datos. Según Hernández Sampieri y otros (2010), un estudio descriptivo "busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se somete a análisis". En consecuencia, en este estudio se describieron los fundamentos que caracterizan al líder transformacional en el Consejo Comunal "Las Mucuritas", del Municipio Biruaca del Estado Apure.

3.5.- Modalidad de Investigación

En consideración a los objetivos planteados dentro de la presente investigación, la misma está enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, puesto que propone estrategias destinadas a resolver una problemática diagnosticada. De acuerdo con el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), “consiste en la propuesta de un problema de tipo práctico, orientados a resolver una situación real o las necesidades de una institución o grupo social”. Teniendo en consideración los objetivos y orientaciones del estudio, el mismo se apoyó en los parámetros de una investigación de campo.

En atención a esta modalidad de investigación, y a fin de cumplir con los requisitos, involucrados en un proyecto factible. El estudio se realizó cumpliendo varias fases, la primera de ellas, consistió en la revisión bibliográfica con el objeto de determinar una sustentación teórica del tema en estudio. En una segunda fase, se llevó a cabo la observación y la encuesta para de esta manera formular el diagnóstico existente en la realidad objeto de estudio, para determinar las necesidades de los líderes o miembros del consejo comunal, y una última fase consistió en el diseño de la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia del Consejo Comunal “Las Mucuritas”.

3.4.- Población y Muestra

3.4.1.- Población

Estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de individuos u objetos que presentan características comunes. Se entiende por población el “(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por

los objetivos del estudio” (Arias, 2012). Es decir, se utilizó un conjunto de personas con características comunes que fueron objeto de estudios.

Según Hurtado (2012), la define como “El conjunto de seres en los que se va a estudiar el evento”. En base a esta conceptualización y a la problemática y objetivos de estudio, la población estudiada estará conformada por 20 voceros o (as) del consejo comunal en estudio.

3.4.2.- Muestra

Con respecto a la muestra, Hernández y Otros (2010), la definen como un conjunto de unidades extraídas de la población total que representa su conducta, en un sentido amplio, no es más que una parte respecto al todo constituido por un conjunto llamado población total. En concordancia con estas conceptualizaciones y al número total finito de la población a estudiar, la misma se dejó en su totalidad de una forma integral para desarrollar el estudio, ya que la misma refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, es decir, la muestra fue de tipo censal, ya que por lo pequeña de la población se estudió los veinte (20) voceros o (as) del consejo comunal, los mismos que conforman el cien por ciento (100%) de la población total en estudio, por tal razón no se describe ningún procedimiento matemático de muestreo ya que la misma fue de tipo censal.

3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Los métodos y técnicas en el proceso investigativo, son la forma que emplea el investigador para recolectar la información del estudio, para la misma se empleó la revisión bibliográfica y la técnica encuesta materializada por el cuestionario. La revisión bibliográfica consistió en revisar exhaustivamente la información teórica sobre las variables en estudio, escrita en los libros, folletos, revistas e investigaciones anteriores. En cuanto a la

encuesta Hernández y Otros (2010), la describen como la técnica que permite el investigador recolectar la información de las variables en estudio, a la misma suele materializarse por el cuestionario o la entrevista. En este estudio de acuerdo al problema y objetivos del mismo, se utilizó el cuestionario, definido por el autor antes mencionado, como una guía de interrogantes que formula el investigador de forma directa al investigado, referidas al objeto o tema en estudio.

Por ello, en este estudio se aplicó un cuestionario contentivo de trece (13) preguntas, en el cual hace referencia al estilo de liderazgo, competencias gerenciales requeridas y debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, de tal manera que suministre información sobre el liderazgo de los voceros del consejo comunal “Las Mucuritas” del municipio Biruaca, de estado Apure.

3.6.- Validez y Confiabilidad

La validez es definida por Hernández y Otros (2010), “como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Por consiguiente, la misma se realizó a través de juicio de expertos, siendo el procedimiento de la siguiente manera: se hizo entrega a tres expertos, uno en el área de gerencia, otro especialista en planificación y por último en el área de metodología, a los cuales se les suministró el formato de validación de los instrumentos, título de la Investigación, objetivos de la investigación, Operacionalización de Variables y el Instrumento (cuestionario). En esta evaluación los expertos consideraron: redacción de ítems y pertinencia de estos con respecto a los objetivos del estudio, los cuales realizaron observaciones sobre el instrumento si estaba bien redactado y era pertinente con los objetivos de la investigación.

Por otra parte, se determinó la confiabilidad, del instrumento es

definida por Hernández y Otros (2010), como "el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales". Para efectos de este estudio, la confiabilidad del instrumento se midió utilizando el método de estabilidad (confiabilidad por test-retest) que según Hernández y Otros (2010), "consiste en aplicar un mismo instrumento de medición dos o mas veces a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo". Todo esto fue posible por lo finita de la población.

Así pues, el cuestionario se aplico en dos oportunidades, a los mismos sujetos, con intervalos de tres semana entre la primera y la segunda aplicación, a fin de conocer el nivel de igualdad en el numero de respuestas logradas, lo que indico que si es aceptable el nivel de confiabilidad.

3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos según Arias (2012), "describe las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan tales como: Clasificación, registros, tabulación y codificación si fuere el caso". Dentro de este contexto, una vez aplicado el instrumento y finalizada la recolección de datos y para facilitar el análisis de los mismos se utilizó la estadística descriptiva la cual consistió en un proceso matemático lógico expresado en frecuencia y porcentaje; los cuales se representaron en cuadros y gráficos de sectores para una mejor visualización de los resultados del estudio. Seguidamente, se realizó la interpretación de los datos de acuerdo a la confrontación de los resultados con los objetivos propuestos del estudio.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

Después de recolectar la información a través de la técnica de investigación, la encuesta, apoyada en un cuestionario conformado por trece (13) ítems, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos del presente estudio. Al respecto, Balestrini (2007:73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”.

Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem. En lo que respecta a los procedimientos matemáticos, se utilizó una distribución de frecuencias, posteriormente, se tabularon los resultados de acuerdo a las frecuencias. Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique en las conclusiones a las cuales llega la investigación.

A efectos de: presentación, análisis e interpretación de resultados, se ha dividido en tres partes que se han identificado de la manera siguiente:

Estilo de Liderazgo, Competencias Gerenciales Requeridas y Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas. Para resumir e ilustrar los resultados, la presentación se apoya en gráficas de barras, para expresar en porcentajes absolutos los valores consolidados de repuestas de la muestra a la que ha sido aplicado el instrumento. A continuación se presentan los resultados.

Variable: Liderazgo Transformacional

Dimensión: Fundamentos Esenciales del Liderazgo Transformacional

CUADRO N° 2. Indicador Influencia Idealizada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	16	80
Casi Nunca	4	20
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Herrera, (2015)

Atendiendo a lo expresado en el cuadro N° 2 y gráfico N° 1, da a conocer los resultados, producto del análisis frecuencial y porcentual del indicador “Influencia Idealizada”, el cual se ubicó en promedio de un 80%, considerando la alternativa casi siempre, de igual modo, un vocero integrante de la muestra optó por la alternativa casi nunca con un promedio del 20%, quedando ningún porcentaje para las otras opciones.

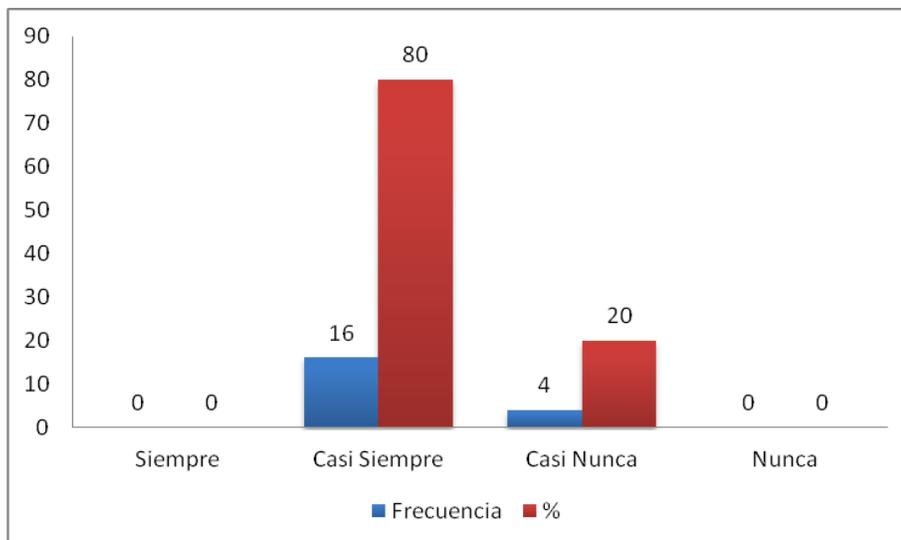
Dicho resultado obedece a las respuestas emitidas por los encuestados, con relación a los ítems 1, 2 y 3 del instrumento aplicado. Partiendo de ello, y

considerando el resultado porcentual arrojado, se observó que la mayoría de los voceros encuestados, consideraron a la influencia idealizada, como elemento importante en los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional, en cualquier ámbito.

Al respecto, Zagalas (2015, p. 258) expresa, la influencia idealizada está fundamentada en la “autodeterminación y seguridad del líder, gerente institucional, donde es importante destacar que si los individuos creen que tienen un control, sobre sus destinos, preservarán en sus tareas, tendrán un triunfo mayor”, de eso se infiere, que el liderazgo transformacional del vocero principal basado en la influencia idealizada, le permite tener una mediación pedagógica que establezca con los miembros del consejo comunal.

De allí, que el miembro principal despierta confianza en la posibilidad de alcanzar los objetivos y metas que ellos y él comparten, de ese modo, se busca la eficiencia y efectividad institucional. Teniendo en cuenta que el gerente organizacional, conduce, coordina, fomenta, estimula y permite que el personal o miembros del consejo interactúen con conocimiento.

Gráfico N° 1. Influencia idealizada



Fuente: Herrera, (2015)

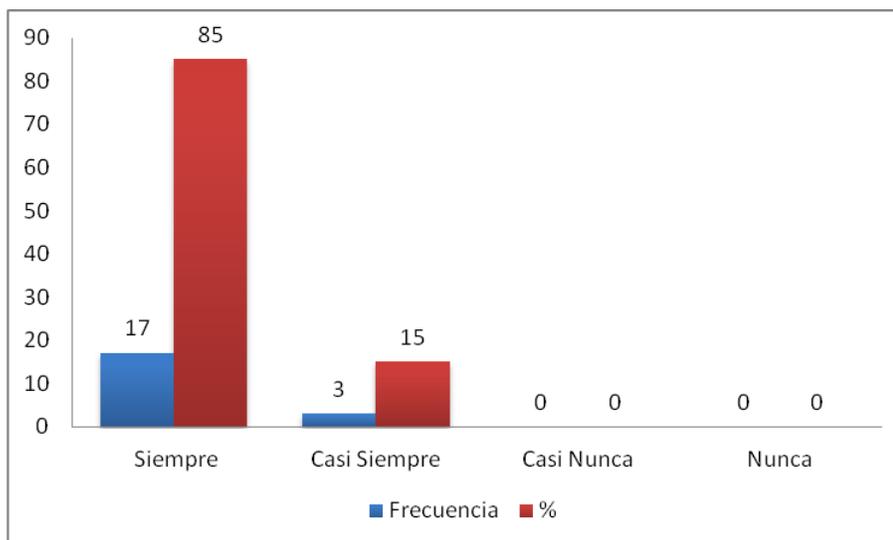
CUADRO N° 3. Indicador: Consideración Individual.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	17	85
Casi Siempre	3	15
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Herrera, (2015)

Según lo expresado en el cuadro N° 3 y gráfico N° 2, los resultados arrojados producto del análisis del indicador “Consideración Individual”, se ubicó el promedio más alto de 85%, con la alternativa siempre y tomando en cuenta que 03 voceros optaron por la alternativa casi siempre con un promedio de 15%, teniendo en cuenta que los resultados fueron respondido por los voceros encuestados, en los ítems 4,5 y 6 del cuestionario aplicado.

Asimismo, se puede evidenciar que la mayoría de los voceros consideraron que es muy eficiente tener consideraciones individuales en el quehacer comunitario, como aspecto importante en los factores básicos del liderazgo transformacional del gerente social, lo que se puede sustentar con lo explicado por, Cravino (2013, p. 69), se trata de que los miembros del consejo comunal se concentren en diagnosticar las necesidades y capacidades de los mismos, para atenderlas individualmente. Al respecto, se puede inferir que el jefe, debe delegar funciones y ofrecer confianza en la labor de sus subordinados para que conlleve a un trabajo eficiente.

Grafico N° 2 Consideración Individual.

Fuente: Herrera, (2015)

CUADRO N° 4. Indicador: Estimulación Intelectual

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	15	75
Casi Nunca	5	25
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

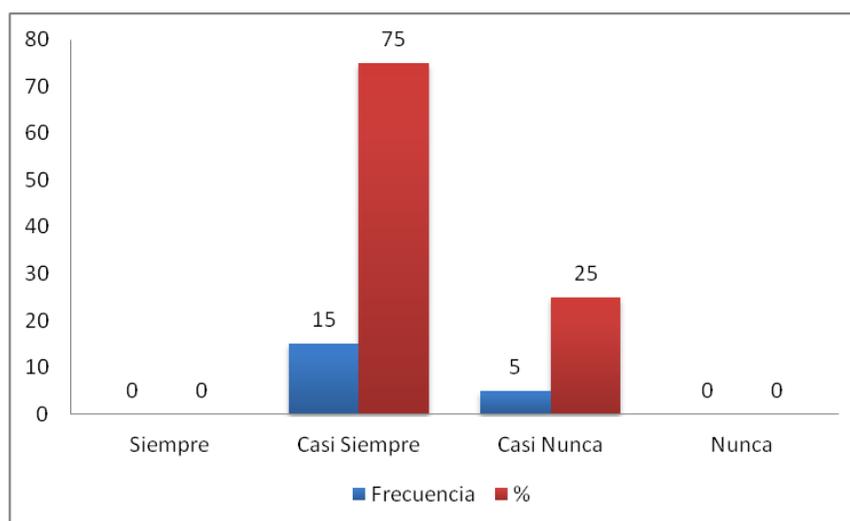
Fuente: Herrera, (2015)

Según lo señalado en el cuadro N° 4 y grafico No. 3, se da a conocer

los resultados del indicador, “Estimulación Intelectual”, con el promedio de respuesta más alto de 75%, con la alternativa casi siempre, de igual modo, se expresa el otro promedio de 25%, con la alternativa casi nunca quedando ningún porcentaje para las otras opciones. Dicho resultado obedece a las respuestas emitidas por los encuestados, con relación a los ítems 7, 8 y 9 del cuestionario. Teniendo en cuenta, que el resultado porcentual arrojado, se observó que la mayoría de los voceros encuestados, consideraron a la estimulación intelectual, como aspecto importante en los factores básicos del liderazgo transformacional del gerente social, en cualquier ámbito.

Según Rodríguez (2007), con la estimulación intelectual se favorece nuevos enfoques para viejos problemas, es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas, se trata que los voceros mediante su liderazgo transformacional proyecten activamente y fomenten una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Asimismo, fomenten la creatividad, y enfatizando el pensamiento y examinen suposiciones subyacentes a los problemas y finalmente utilicen la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas.

Gráfico Nº 3. Estimulación Intelectual



CUADRO N° 5. . Indicador: Tolerancia Psicológica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	19	95
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

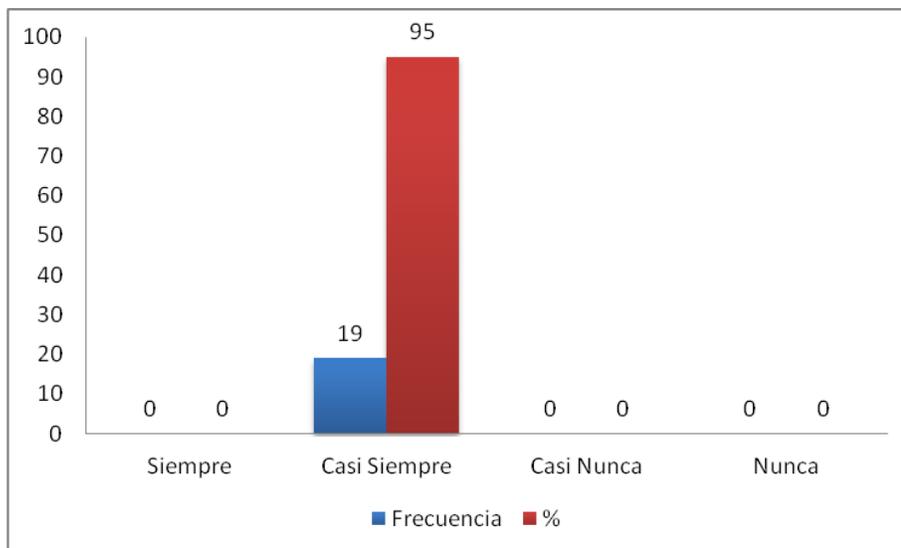
Fuente: Herrera, (2015)

Según lo expresado en el cuadro N° 5 y gráfico N° 4, los resultados arrojados producto del análisis del indicador “Tolerancia Psicológica”, se ubicó el promedio más alto de 95%, con la alternativa casi siempre tomando en cuenta que un vocero opto por la alternativa siempre con un promedio de 5 % datos que se obtuvieron por los voceros encuestados, en los ítems 10, 11 y 12 del cuestionario aplicado. Esta información es digna de un análisis, considerando que la mayoría de los estudios han demostrado que un buen líder genera confianza entre sus seguidores y al interior de su organización; y para lograrlo, es necesario que desarrolle una comunicación efectiva al momento de ejercer el liderazgo. “Un líder debe ser digno de confianza y capaz de comunicar una visión de dirección del negocio, proyecto u organización”. (Brad Sugars, 2012).

De allí que se hace necesario que quien quiere ser líder se forme en las habilidades que debe desarrollar, se hace imperiosa la necesidad de formar a nuestros líderes comunitarios, para que se conviertan en líderes participativos y democráticos, que entiendan que el ser líder de una comunidad es la confianza de un grupo de personas en una sola, pero sin embargo otros de las habilidades que debe mostrar es el trabajo en equipo.

En relación a lo expuesto, el gerente transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. Es por eso, que la autora de la investigación puntualiza el liderazgo transformador es una superación marcada por requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene contrastada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses institucionales.

Gráfico N° 4. Tolerancia Psicológica



Variable: Liderazgo Transformacional

Dimensión: Características del Liderazgo Transformacional

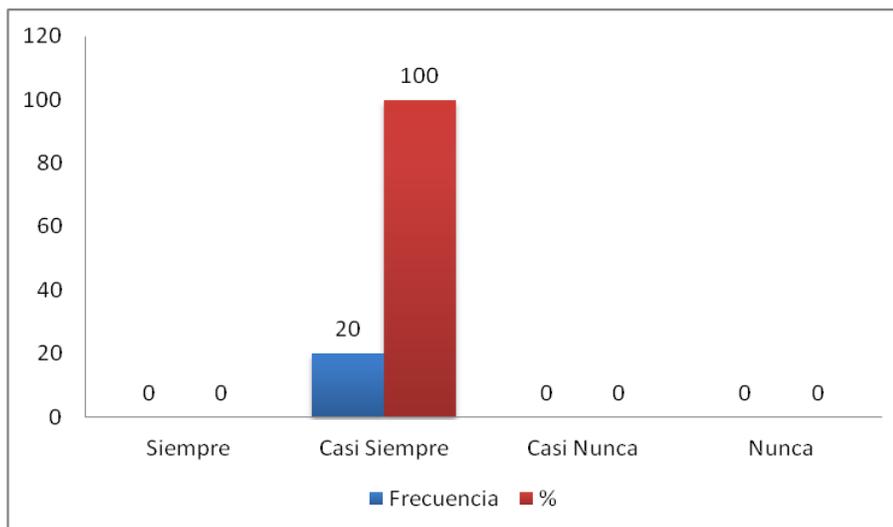
CUADRO N° 6. Indicador: Dominio Personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	20	100
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Herrera, (2015)

Teniendo en cuenta lo establecido en el cuadro N° 6 y gráfico No. 7, los resultados arrojados producto del análisis del indicador “Dominio personal”, el promedio más alto, se ubicó en 100%, con la alternativa casi siempre y tomando en cuenta que no hubo otra alternativa señalada, datos que se obtuvieron por los directores encuestados, en los ítems 13,14 y 15 del cuestionario aplicado.

Al respecto, se evidenció que la mayoría de los voceros consideraron, que es satisfactorio el dominio personal, en el quehacer comunitario y social, como aspecto importante en las características del liderazgo transformacional del gerente comunitario, según, Royero (2012, p. 38), “implica el verdadero aprendizaje, el generativo, capacita para hacer algo que antes no se podía, para percibir el mundo y la relación con él, para crear y lograr lo que el ser humano quiere”. Por lo tanto, es posible hacer que los individuos confíen en su propia eficiencia, mediante la repetición de frases afirmativas y la visualización orientada, aquí redonda nuevamente la comunicación eficaz que se pueda brindar.

Grafico N° 5. Dominio Personal**CUADRO N° 7. Indicador: Construcción de una visión compartida**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	6	30
Casi Siempre	14	70
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

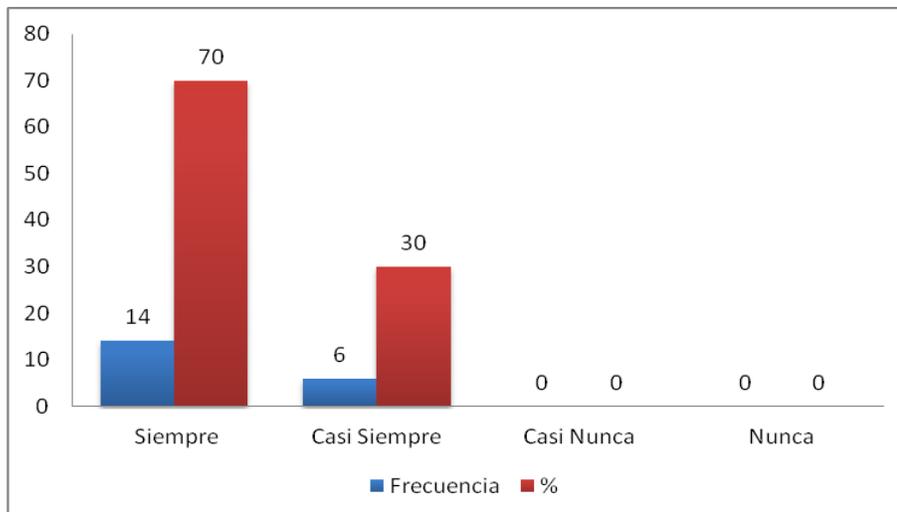
Fuente: Herrera, (2015)

Según lo expresado en el cuadro N° 7 y gráfico No. 7, los resultados arrojados producto del análisis del indicador “Construcción de una visión compartida”, se ubicó el promedio más alto en 70%, con la alternativa casi siempre, y el resto con el promedio de 30 %, con la alternativa siempre, datos que se obtuvieron por los voceros encuestados, en los ítems 16, 17 y 18 del instrumento aplicado.

Se evidenció que la mayoría de los voceros consideraron, que es satisfactorio poner la construcción de una visión compartida, en el quehacer diario, como aspecto importante en los factores básicos del liderazgo transformacional del gerente social.

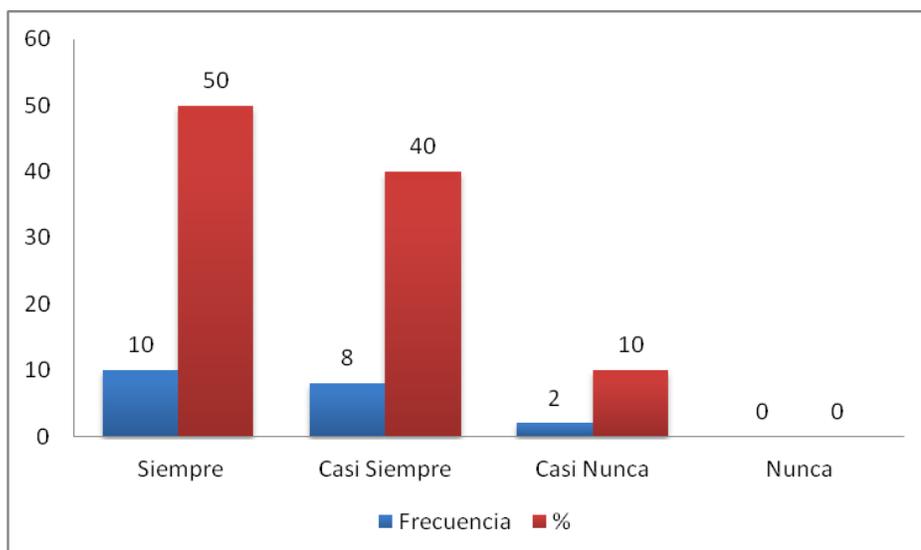
Para Lewin citado por Romero, (2015, p. 157), los seres humanos “son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas”. Teniendo en cuenta, que los voceros o gerentes, deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación y brindar más participación en el proceso comunitario, promoviendo la responsabilidad por las tareas señaladas, comunicándoles su desempeño, estimulando sus logros y mejorado sus debilidades, para crear un ambiente armonioso. Para ellos, se debe orientar a todos los voceros, que establezcan metas verificables, con estrategias comunicacionales y afectivas.

Además, todos los voceros del consejo comunal, deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, comunicándoles su desempeño, estimulando sus logros y mejorado sus fallas.

Grafico N° 6. Construcción de una visión compartida**CUADRO N° 8. Indicador: Aprendizaje en Equipo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	8	40
Casi Nunca	10	50
Nunca	2	10
TOTAL	20	100

Fuente: Herrera, (2015)

Grafico N° 7. Aprendizaje en Equipo

El cuadro N° 8 y gráfico N° 7, arroja como resultado, el producto del análisis del indicador “Aprendizaje en equipo”, y su promedio más alto se ubicó un 50 %, con la alternativa casi nunca, y el resto, se ubicó con el promedio de 40 %, con la alternativa casi siempre, datos que se obtuvieron por los voceros encuestados, en los ítems 19 y 20 del instrumento aplicado.

Evidenciándose que la mayoría de ellos consideran, que es deficiente la práctica el aprendizaje en equipo, en la labor diaria, como aspecto importante en los factores básicos del liderazgo transformacional del gerente comunitario. Al respecto, Nash (2013, p. 30), señala "la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo". Por lo tanto, el reconocimiento que el facilitador otorga a un participante, en quien ha identificado un comportamiento productivo, se convierte en una consecuencia positiva para él.

Bajo esta perspectiva, se deduce que en el contexto comunitario los voceros valoran en la comunidad y reconocen los esfuerzos, deduciéndose que el liderazgo transformacional del vocero principal está relacionado con la habilidad y esfuerzo son sinónimo, el segundo garantiza un éxito, y el primer término, empieza a cobrar mayor importancia, esto se logra al obtener capacidad cognitiva en comunicación que le permite al gerente o vocero hacer una elaboración mental de las implicaciones sociales que tiene que manejar hasta alcanzar la eficacia de su labor y obtener el logro máximo en atención al aprendizaje productivo de sus comunidades.

Es por ello que, hay que considerar tres aspectos fundamentales relacionados con las responsabilidades que se asuman, en primer lugar La calidad de los pensamientos más recurrentes va determinando en gran medida la concepción que se tenga de uno mismo y de la situación, En segundo lugar el proceso de comunicación que permite comprender la importancia de mantener una sintonía entre lo que pasa en nuestro interior y nuestra manera de expresarnos, ante la realidad observable; y por último, las acciones, que como líderes hablan por sí solas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

Analizados los resultados de la encuesta aplicada a los miembros del consejo comunal objeto de estudio, y en base a los objetivos de la investigación se presentan las siguientes conclusiones:

Referente al primer objetivo, describir los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional para el éxito de las organizaciones los cuales son influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y tolerancia psicológica, de acuerdo a los resultados hay ausencia de un liderazgo, además tienen muy poco conocimiento. En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.

Esta es la razón por la cual Bass, (1985), considera este estilo de liderazgo transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación).

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro del consejo comunal que tienen potencial para convertirse en líderes auto dirigido, auto- regulado, auto actualizado y auto controlados (Bass, 1985, p.16). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

En referencia al segundo objetivo Identificar las características o principios que tiene el líder en el Consejo Comunal “Las Mucuritas”, se observo a través de los encuestados, que poseen información sobre liderazgo pero desconoce como líder algún miembro del consejo comunal, de allí, la imperiosa necesidad de abordar en la comunidad Mucuritas, el Liderazgo transformacional, como herramienta que permite el logro de los objetivos que llevan al éxito a cualquier organización.

Cabe destacar, la importancia de diseñar estrategias de Liderazgo Transformacional como herramienta en la gestión del Consejo Comunal, ya que en conversaciones a la hora de aplicar el instrumento se pudo notar que en sus acciones gerenciales como planificación, organización y control nunca estuvieron de su interés, la mayoría, manifestaron que nunca planifican los objetivos y metas para considerar el impacto de la comunidad, lo que implica que esta situación pone de manifiesto el poco interés por llevar una buena gestión en sus actividades.

5.2.- Recomendaciones

Aplicar las estrategias propuestas siguiendo las pautas marcadas en su diseño previa discusión y aprobación legítima en asamblea de ciudadanos.

La aplicación de la estrategia de capacitación a los voceros y voceras

legítimamente electos, suplentes y aspirantes la cual debe estar dirigida a renovar el estilo de liderazgo hacia los componentes del liderazgo transformacional y las competencias gerenciales, alineadas con el plan de la nación.

La unidad de gestión financiera debe garantizar la aplicación continua y sin interrupción de las estrategias y garantizar la seguridad de los miembros y los agentes externos durante la aplicación de las estrategias en el Consejo Comunal “Las Mucuritas” del municipio Biruaca, Estado Apure.

Fortalecer los mecanismos de control y supervisión comunitaria en la ejecución material y presupuestaria de los proyectos dotando de herramientas apropiadas y de fácil manejo para las comunidades, logrando un balance con los mecanismos assemblearios empleados hasta ahora.

Aprender a construir consensos partiendo de las diferencias es un reto para el consejo comunal. La comunidad es un espacio en el que converge una diversidad de personas así como visiones sobre los problemas y sus posibles soluciones. No saber llegar a acuerdos puede provocar divisiones innecesarias a lo interior de las comunidades.

Los consejos comunales son una instancia organizativa comunitaria que viene mostrando potencialidades en muchas direcciones, es por ello que desde las instancias públicas pertinentes se agilicen las transferencias de recursos técnicos, materiales y financieros completos y a tiempo para que los proyectos presentados por las comunidades puedan ser ejecutados según lo planificado.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Entre los cambios recientes que se han suscitado en Venezuela, en el trayecto de los últimos 10 años, sobre todo en lo relativo al ámbito político, se ha hecho vigente una serie de mecanismos que buscan activar la incorporación y participación activa de la ciudadanía, en la resolución de los asuntos y las problemáticas de índole comunitario. Esto permite inferir que en las comunidades, a pesar del esfuerzo notable por parte de la maquinaria del estado por crear una nueva legislación que sirva de marco jurídico como palanca de cambio, deben crearse líneas maestras adaptadas a cada ámbito, que permitan emerger el nuevo liderazgo capaz de cumplir con éxito estas nuevas funciones.

Es ampliamente conocido que la tendencia en el estilo de liderazgo predominante en Venezuela, principalmente por razones históricas, ha sido y es, el denominado Laissez Faire, y que el tipo de organización o personalidad jurídica adoptada por la mayoría de las comunidades para resolver sus asuntos internos ha sido el de las asociaciones civiles. Fuentes de índole científica, permiten descartar al modelo Laissez Faire como estilo válido a seguir por el liderazgo comunitario en el contexto venezolano actual, para producir con efectividad las transformaciones y los cambios; por otra parte, las asociaciones civiles con el nuevo marco jurídico vigente no engranan en el nuevo mecanismo de cambio creado por el estado.

Adicionalmente, los líderes comunitarios deberán adquirir nuevas competencias en cuanto a la administración de los recursos humanos, debido a que han sido definidas nuevas fórmulas de trabajo desde el punto de vista jurídico. Partiendo de estas premisas, el presente trabajo de

investigación ha considerado dos variables modernas en las que estará soportado el estudio, estas son: las competencias gerenciales y el liderazgo transformacional, culminando con una propuesta que consiste en el diseño de líneas estratégicas adaptadas al caso, que permitan alcanzar el objetivo general.

Los cambios mencionados son producto de la crisis que viene atravesando el país, sin menospreciar la influencia del escenario mundial, desde hace décadas y que paulatinamente ha ido transformando el estilo de vida del Venezolano, sobre todo el de aquellas familias que en un momento dado de la historia, fueron catalogadas de marginales, asomándose en el horizonte de este país un nuevo estilo de vida, una nueva dimensión: la pobreza crítica, que ha sido entre otras una de las razones de la actual descomposición social, fácil de percibir mediante la observación directa.

Es necesario aceptar la crisis que vive el país, invocar la unión nacional y el compromiso de los ciudadanos en transformar la caótica realidad que muchas familias en pobreza crítica padecen en la actualidad.

Por tal motivo, el trabajo que se muestra a continuación, pretende de alguna manera sembrar en el intelecto y la conciencia de esta nueva figura de liderazgo comunitario la semilla que les permita, entre otros aspectos, desarrollar una gestión efectiva de cambio entre otros. Es ejemplar el desarrollo humano que muchos países han logrado alcanzar, sobre todo debido al alto nivel de organización y de conciencia de la población, que muy bien pueden servir de modelo o referencia para aliviar la crisis que afecta a muchas familias Venezolanas. La educación, la moral, la formación y capacitación han sido y serán las banderas que los pueblos deberán alzar para: superar la crisis, derrotar la ignorancia y la exclusión social.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias que permitan renovar el liderazgo de los voceros y voceras, basado en los componentes del estilo de liderazgo transformacional y las competencias gerenciales, en el Consejo Comunal “Las Mucuritas”, municipio Biruaca estado Apure.

Objetivos Específicos

Elaborar un programa de capacitación que permita renovar el estilo de liderazgo comunitario basado en los componentes de: el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales

Propiciar la formación de nuevos comités de trabajo a dedicación exclusiva para el desarrollo del Consejo Comunal como organización.

Establecer estrategias que propicien la participación en programas de capacitación dirigidos a renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales en los voceros y voceras.

Justificación de la propuesta

Algunos países que en la actualidad han superado a Venezuela desde todos los puntos de vista en que pueda medirse, a pesar de su desventaja en cuanto a las riquezas ofrecidas por la naturaleza, se debe en gran parte al sabio valor que le han dado al capital humano y al alto nivel de desempeño que han podido alcanzar sus organizaciones, a través de la participación ciudadana.

Es indudable que este cambio debe darse en Venezuela para poder

transformarla en un país competitivo, para evitar que se sumerja en la pobreza crítica y la miseria; más que un problema de Estado o un problema político es una cuestión de sobre vivencia del pueblo venezolano, quien debe asumir protagonismo y tomar acción directa, en el marco de la ética y la moral ciudadana, sobre el destino y futuro de las comunidades. La investigadora considera que el cambio comenzará con la aplicación de estrategias que actúen de manera efectiva en la gestión de los voceros y voceras en función del plan de la nación, que les exige transformar con éxito la realidad desfavorable que padece su comunidad.

Los resultados obtenidos del capítulo anterior le dan argumento científico al desarrollo de la propuesta, debido a que los voceros y voceras del Consejo Comunal, admiten no tener las competencias gerenciales requeridas para consolidar el cambio, además de demostrar atracción por los componentes del liderazgo transformacional, estilo que en teoría se ajusta a las exigencias del plan de la nación. La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

Factibilidad institucional: se visualiza en el plan estratégico del Estado, que entre otros objetivos, busca el cambio y la transformación de la realidad que padecen los barrios venezolanos.

Factibilidad técnico-operativa: la comunidad cuenta con la infraestructura en donde se pueden desarrollar los eventos de capacitación; la organización por parte del estado para la adjudicación de recursos a las unidades de gestión financieras de los Consejos Comunales; la ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación vigente que permite activar la responsabilidad social empresarial en el sector para el financiamiento y desarrollo de este tipo de programas.

Factibilidad social: la disposición de la comunidad, los voceros y voceras, a contribuir con el desarrollo del Consejo Comunal, dado que la aplicación del programa implica adquirir capacidades para el cumplimiento de las metas

y los objetivos del colectivo.

Estructura de la propuesta

En una organización que sufra transformaciones, en función de alcanzar las metas a las que apunta la nueva economía, se destaca la capacitación como recurso valioso en la administración de los recursos humanos, sobre todo de aquellos individuos que tienen en sus hombros la responsabilidad de dirigir su destino.

Los desafíos que deben enfrentar quienes son responsables de los destinos de las nuevas formas de organizaciones comunitarias, respaldadas por un marco jurídico renovado, exige el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes consistentes, con modernas prácticas de dirección. Por ello, la propuesta del presente trabajo de investigación, fue desarrollada en base a las estrategias que deberían aplicarse en el Consejo Comunal “Las Mucuritas” del municipio Biruaca, para impulsar una gerencia alineada con el nuevo plan de la nación y el desarrollo del Consejo Comunal como organización, basado sobre todo en los cambios que son invocados en materia de organización comunitaria. La estructura de la propuesta está conformada por tres estrategias, que se ilustran de la siguiente manera:

Estrategia I. Programa de Capacitación

Esta estrategia está basada en la aplicación de un programa de capacitación dirigido a voceros y voceras del Consejo Comunal, en función de renovar el estilo de liderazgo y consolidar las competencias gerenciales.

Se estima que al inicio, después de ser aprobada su aplicación por parte de la asamblea de ciudadanos, acudan al menos 10 participantes. Su aplicación será continua, después de culminado, en función de la aceptación

y el desempeño de los participantes, podrá ajustarse en función de desarrollar mejores y mayores capacidades en beneficio del colectivo. Cabe destacar que, esta estrategia puede ser aplicada a cualquier miembro del Consejo Comunal con aspiraciones a ser vocero o vocera, así como a suplentes y miembros de comités de trabajo. Los voceros y voceras podrán postular a nuevos y futuros líderes comunitarios que consideren, para que les sea aplicado el programa de capacitación, con la aprobación previa de la asamblea de ciudadanos, de acuerdo a la ley vigente.

El participante puede repetir los eventos de capacitación las veces que considere necesario, con la mejor intención de afianzar conocimientos e incluso poder impartir los mismos y transformarse en multiplicadores o agentes de cambio dentro de la comunidad. Tienen prioridad en recibir la aplicación de esta estrategia los voceros y voceras legítimamente electos en asamblea de ciudadanos.

Se hace imprescindible más que obligatorio, que los voceros y voceras de estas nuevas organizaciones constituidas, sean conscientes de la importancia actual y vigente que tiene esta estrategia; que ha pasado a ser una cuestión fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones, y que mantengan presente que no son los recursos materiales y financieros los que determinan la capacidad competitiva y el crecimiento, sino ante todo, el capital humano.

En este sentido, se reconoce al recurso humano como lo más importante para organizaciones de cualquier índole, por tanto, el factor clave del éxito o fracaso está determinado por las capacidades y modos de actuación de los hombres y mujeres que: dirigen, administran y son responsables de articular el funcionamiento de la organización. Es por ello, que la capacitación de los voceros y voceras se convierte en un poderoso instrumento de cambio, para aumentar sus niveles de contribución a los logros organizacionales y sociales

que demanda el plan estratégico.

El desarrollo de los recursos humanos posee una importancia significativa ante el reto que las organizaciones enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación del recurso humano, es una estrategia organizacional importante que debe acompañar, al resto de los esfuerzos de cambio que las impulsan.

Esta estrategia básicamente constituye un conjunto de acciones sistematizadas, que busca el mejoramiento continuo de los voceros y voceras en sus funciones como líderes comunitarios. Está enmarcado directamente en la propuesta de renovar el estilo de liderazgo comunitario, para: promover el consenso, centrar el interés general en el cambio y aunar esfuerzos por la mejora de la calidad de vida de los miembros del Consejo Comunal; cabe destacar que, el esfuerzo de un gran equipo de trabajo motivado al logro, puede brindar muchos más beneficios y superar con creces el esfuerzo de una sola persona, sea: un hombre muy capaz, una mujer muy capaz o incluso el esfuerzo o sacrificio personal del líder.

Se parte de la premisa fundamental de que cualquier estrategia propuesta por cualquier agente externo debe ser aplicada previa aprobación en asamblea de ciudadanos, tomando en cuenta que es una respuesta al perfil de liderazgo exigido por el plan estratégico, que involucra activamente a las comunidades. Cualquier miembro de la comunidad aspirante a ser vocero o vocera, o que desee participar en los comités, puede recibir su aplicación, siempre y cuando redunde en la mejora de los comités de trabajo constituidos para la acción comunitaria. Según Covey, S. (2004) "Cuando establecemos balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr bien común. Cuando nuestra determinación balancea con la consideración para los demás estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos". (p.14)

De acuerdo, al autor una persona puede por si sola obtener buenas notas como estudiante, pero si se requiere lograr realmente el dominio del conocimiento o desarrollar una mente culta, lo que se debe hacer es esforzarse honestamente día tras día”. (p.15)

Contenido Temático Programa de Capacitación

Unidad uno: Liderazgo y Equipos de trabajo: Buscando el éxito como líder, el verdadero valor de un líder, la importancia de los equipos de trabajo, personas Idóneas vs. Equipo de Trabajo, el valor de un líder selectivo, el valor de detectar verdaderos líderes, requisitos para formar a un buen líder, el siguiente nivel, el líder que inspira la excelencia y potenciando los equipos de trabajo Liderazgo vs equipos de trabajo.

Unidad dos: Líder Reactivo vs. Líder Proactivo: Paradigmas y principios, de adentro hacia afuera, panorama general de los siete hábitos, victoria Privada, la pro actividad, empezar con un fin en mente, primero lo primero, Líder Reactivo vs. Líder proactivo.

Unidad tres: Estilos de Liderazgo: El Líder Autocrático, el Líder Democrático-Participativo, el Líder Liberal, el Líder Carismático, el Líder Situacional, comparación estilos de liderazgo.

Unidad cuatro: Liderazgo Transformacional vs. Liderazgo Transaccional
Liderazgo Transformacional y sus componente, carisma. Características y Efectos. Motivación Inspiradora. Características y Efectos Estimulación Intelectual. Características y Efectos Consideración Individualizada. Características y Efectos. Tolerancia Psicológica. Características y Efectos Liderazgo Transaccional y sus componentes. Recompensa Contingente. Dirección por Excepción. Comparaciones: lo transaccional vs. lo transformacional.

Unidad cinco: Las Competencias Gerenciales: La productividad, Las Competencias Gerenciales y sus componentes. Administración de la Motivación del Personal. Conducción de Grupos de Trabajo. Liderazgo Comunicación Eficaz. Dirección de Personas. Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional. Las competencias gerenciales en el ámbito comunitario.

Estrategia II. Formación de Nuevos Comités

La segunda estrategia que forma parte de las estrategias, es la creación de nuevos comités de trabajos; la formación de estos comités tiene su fundamento en la ley orgánica de los Consejos Comunales vigente que reza lo siguiente “Es el colectivo o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades en distintas áreas de trabajo y desarrollar las aspiraciones y potencialidades de su comunidad” (p.2). La ley permite la formación de los comités de trabajo que sean necesarios, para atender las necesidades de la comunidad, siendo requisito indispensable su aprobación en asamblea de ciudadanos.

A tal efecto, el presente trabajo incluye dentro de la propuesta esta segunda estrategia, que propone la formación de nuevos comités dirigidos al desarrollo del Consejo Comunal como organización, dado que de su éxito dependerá su buen funcionamiento y articulación; se propone la formación de los siguientes comités: de recursos humanos o capital humano, para el desempleo y comité para la responsabilidad social empresarial; se asume que los comités naturales intrínsecos legalmente conformados por los miembros del Consejo Comunal objeto de estudio, están destinados a disminuir el impacto de la crisis social y económica, para evitar que las debilidades internas de la organización prosperen de acuerdo a las amenazas externas.

La formación de un comité de recursos humanos o capital humano tiene

como finalidad: la preselección, selección, inducción y capacitación de los candidatos que van a conformar cada comité de trabajo de la comunidad, es el encargado de postular los candidatos idóneos, es el responsable de la actuación de los candidatos que ha de postular, es el responsable de la armonía y el desenvolvimiento de los recursos humanos en su actuación dentro de los comités de trabajo de acuerdo a las mejores prácticas concebidas en cuanto a dinámica de grupos se refiere, divulga y da a conocer el contenido del plan estratégico o plan de la nación a los miembros que conforman los comités de trabajo, fija las normas o estándares de los comités de trabajo; presenta proyectos para el desarrollo de los recursos humanos y el capital humano de la comunidad.

El comité para el desempleo tiene como finalidad revisar y evaluar todos los casos de desempleo en la comunidad sin discriminación de género, vigila la atención médica y psicológica del desempleado, vigila la condición social de la familia del desempleado, refuerza las competencias laborales del desempleado y le sirve de apoyo para incorporarlo al mercado laboral, hace las gestiones pertinentes para ubicar a los desempleados en vacantes de empresas de la zona, lucha por las reivindicaciones e intereses laborales de los desempleados, impulsa la conformación de cooperativas o grupos de trabajo de desempleados para incorporarlos en actividades que van en beneficio del colectivo, presenta proyectos para disminuir el desempleo en la comunidad.

El comité para la responsabilidad social empresarial tiene como finalidad mantener una relación o control de todas las empresas que actúan en la zona, sea dentro del ámbito geográfico de la comunidad o sus alrededores, evalúa el impacto ecológico de los procesos productivos de estas empresas que pueda afectar la salud integral y el medio ambiente; mantiene contacto estrecho, directo, cordial, amistoso, pacífico y permanente con estas empresas a fin de lograr su involucramiento, patrocinio, apoyo y participación en los proyectos comunitarios.

Alles (2,007) cataloga a los comités como grupos formales de trabajo

que para que sean eficaces en sus funciones sus miembros deben ser elegidos de manera rigurosa, por lo que el prestigio de la organización dependerá de su funcionamiento; propone tres factores ha considerar para la formación de los comités: el tamaño, quienes lo integran y objetivos claros. En cuanto al tamaño afirma que no debe ser muy numeroso pero que debe tener la cantidad suficiente de integrantes que puedan actuar y resolver; en cuanto a quienes lo integran propone la designación de un líder que elija su equipo de trabajo, otra opción es elegir el grupo y que ellos designen el líder, de cualquier forma.

En este sentido, Alles, (2007) asegura que la elección de los integrantes es relevante para que el comité alcance con éxito sus objetivos; en cuanto a los objetivos claros señala que los miembros de un comité pueden tener intervenciones aparentes ajenas al objetivo expreso del comité y otras intenciones no evidentes u ocultas, ambas se relacionan con intereses personales que pueden afectar el fin comité.

El autor, propone que estos comités de trabajo se rijan por la teoría de la dinámica de grupos referida a la interacción constante e interna que mantienen los miembros de un grupo, de un carácter cambiante, dependiendo de las necesidades y situaciones particulares que se den en el mismo. Para Smith, (2001) citado por Vega (2014) señala que Lewin desarrollo la teoría de la dinámica de grupo, quien refiere que el grupo no es una simple colección de individuos y que entre los individuos que forman el grupo se producen múltiples fenómenos: Atracción, repulsión, tensión, las corrientes que se establecen entre los miembros del grupo, determinan un movimiento, una dinámica que proyecta en cierto modo, el grupo hacia delante, pero también puede haber un sentimiento de rechazo si esas impresiones no son compartidas, estas características unidas hacen que el grupo se desarrolle en forma positiva o negativa, dependiendo de la tendencia que se siga.

Condición fundamental en la formación espontánea de un grupo, es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse. La posibilidad de que dos personas lleguen a conocerse tiende a aumentar según la frecuencia con que se encuentran en proximidad. Así, los grupos formados espontáneamente tienden a componerse de individuos que residen uno cerca del otro, trabajan en la misma empresa o en proximidad geográfica, se la pasan en la misma calle o los reúnen otras actividades de la vida diaria. De modo que los grupos sociales tienden a componerse de miembros que viven en la misma zona o que se conocieron por sus trabajos u otras actividades.

Las principales características de un grupo son las siguientes: que interactúen frecuentemente, que se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo, que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste, aceptan las mismas normas, se inclinan por temas de interés común. Se identifican con un mismo modelo que rijan sus conductas y que exprese sus ideales, el grupo les proporciona recompensas, constituyen una red de roles entrelazados, las metas que buscan alcanzar son interdependientes, todos perciben al grupo como una unidad, actúan en forma similar respecto al ambiente.

De acuerdo a Shaw, (2012) las técnicas de la dinámica de grupo son un conjunto de medios que se aplican para desarrollar la eficacia de un equipo y facilitar el logro de los objetivos. Se aplican con la mejor intención de: aprender conceptos, procedimientos y actitudes; analizar y solucionar problemas referidos a la tarea y al funcionamiento del equipo; optimizar las relaciones entre los miembros del equipo; evaluar el equipo y el trabajo desarrollado.

Se eligen teniendo en cuenta determinados factores: según los objetivos que se persiguen, la madurez y el entretenimiento del grupo, el tamaño del grupo, el ambiente físico, el tiempo, las características del grupo, la

experiencia y capacidad del líder del grupo. Las técnicas principales son: De presentación, participación de expertos, participación de los miembros, análisis de problemas. Dentro de la técnica de presentación se encuentran: la auto presentación, entrevista y presentación; dentro de la participación de expertos se encuentran: simposio, mesa redonda, entrevista colectiva; dentro de la participación de los miembros se encuentran: Phillips 66, tormenta de ideas, cuchicheo; dentro del análisis de problemas se encuentran: estudio de casos, role-playing, debate.

Las técnicas de equipo aplican bajo las siguientes condiciones: objetivo claro y definido, atmósfera cordial y democrática, buen conocimiento, actitud de cooperación, seguir el procedimiento, comprender el ejercicio, realizar un trabajo voluntario y juego limpio. La evaluación de los equipos de trabajo es la actividad sistemática y continua de la información sobre el grado en que se alcanzan los objetivos y los resultados que se logran. Los objetivos son: primero verificar como se trabaja, metodología, resultados de trabajo, adecuación; segundo revisar como es el grupo, cohesión de miembros, grado de comunicación, problemas; tercero actitudes y comportamientos, roles, tolerancia. La evaluación de los equipos de trabajo es imprescindible ya que da datos para valorar: el proceso, los resultados de trabajo y el funcionamiento del equipo; la finalidad es ajustar las actuaciones y alcanzar las metas previstas.

Los tipos de evaluación se pueden clasificar: de acuerdo al agente evaluador y el período de evaluación. De acuerdo al agente evaluador puede ser interna cuando la aplican los integrantes del equipo y externa cuando la aplican personas ajenas al mismo.

Según el período de evaluación puede ser: inicial, formativa y sumativa; la inicial se aplica al formarse el equipo, la formativa se aplica a lo largo del proceso y permite introducir modificaciones en la marcha, y aplica al final

para revisar el grado de alcance de los objetivos. Entre los requisitos para la evaluación se requiere la recolección de información sobre lo que se va a evaluar y definir los criterios. Entre las técnicas de evaluación se encuentran: la observación, permite examinar a otras personas, recoge datos por vía verbal o por escrito; la entrevista, permite obtener datos que no se recogen de forma escrita; el cuestionario, puede ser: cerrado o abierto; la lista de control, relación de lo que se va a evaluar y la escala de valoración, se anota el grado de intensidad en el que se valoran los aspectos a evaluar.

Estrategia III. Propiciar la participación en eventos de capacitación

Hace referencia a las estrategias para propiciar la participación de los voceros y voceras del Consejo Comunal Las Mucuritas, en eventos de capacitación; dirigidos a renovar el estilo de liderazgo hacia los componentes del liderazgo transformacional y el desarrollo de competencias gerenciales, esta dependerá del éxito en la aplicación de las anteriores, debido a que la formación de los nuevos comités de manera intrínseca van a propiciar la capacitación, sobre todo de los voceros, voceras y de todos los miembros de los comités de trabajo; para el caso de los voceros y voceras queda establecida la relevancia que tiene la capacitación de estos individuos para un desempeño alineado con el plan de la nación. Las estrategias contempladas son las siguientes:

- ✓ Desarrollar la estrategia I y formar agentes capacitadores internos, Desarrollar la estrategia II y conseguir el patrocinio de los programas de capacitación.
- ✓ Facilitar la capacitación continua de los miembros de los comités de trabajo como pilar fundamental para el desarrollo del Consejo Comunal.
- ✓ Implantar la capacitación gratuita de los voceros, voceras y miembros de los comités de trabajo.

- ✓ La unidad administrativa y financiera comunitaria incluirá en el presupuesto, previa aprobación en asamblea de ciudadanos, una partida destinada exclusivamente al impulso de los programas de capacitación y proyectos propuestos por el nuevo comité de recursos humanos.
- ✓ Y por último, Capacitar a los voceros y voceras en materia de dinámica de grupos.

Recursos Financieros

La magnitud de los recursos financieros para aplicar el programa de capacitación, dependerá en gran medida del momento en el tiempo en que sea aprobado en asamblea de ciudadanos, de la cantidad de participantes y de la calidad de los agentes capacitadores. Al momento de ser aprobado el programa, el comité del Consejo Comunal encargado del asunto, debidamente autorizado, buscará apoyo en las universidades, con la finalidad de definir y elegir: los facilitadores, los participantes, los recursos didácticos (con apoyo de los agentes capacitadores) y por último determinar el costo del mismo.

Con la intención de facilitar la aplicación del programa y la asistencia de los participantes, se recomienda el uso de la infraestructura existente de la comunidad, es decir; la casa comunal o el garaje de algún miembro de la comunidad. La unidad financiera del Consejo Comunal, deberá definir en su momento el procedimiento a seguir o mediante el cual se conseguirán los recursos financieros; una vez que sea aprobado en asamblea de ciudadanos, apoyarse en el marco jurídico vigente sobre todo en la ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación promulgada en el 2005, activando la responsabilidad social empresarial en el sector o por vía de adjudicación de recursos por parte del Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso B. (2009). **Liderazgo transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación.**
- Albornoz, O. (2007). **La Cuestión de la Productividad, Rendimiento y Competitividad Académica del Personal Docente y de Investigación en América Latina y el Caribe.** Caracas: Ediciones CRESALT/ UNESCO.
- Araneda, Dioaba y Calderón, Carlos (2014). **Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos.** Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile
- Arias, F. (2012). **“El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica”.** 6ta Edición. Caracas Exísteme.L.
- Alles M, (2007). **Comportamiento Organizacional. Como Lograr un Cambio.** Cultural a través de Gestión por Competencias. Editorial Granica. Argentina.
- Aguilar, L. (2007). **Comportamiento Organizacional,** México, Thompson.
- Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press.
- Bass, B. (1985). **Trasaccional to translormational Leadership: Learning to share vision.** Organizational Dynamics. 18 (3): 19-36.
- Balestrini; M. (2007). **Como se elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Casuales Experimentales y los Proyectos Factibles”**Caracas: Consultores Asociados BL.
- Bryman, A. (2009). **Los investigadores de Liderazgo sobre el Liderazgo en la Educacion Superior.**
- Bruns, J. (2010). **Leadership.** New York: Harper y Row.
- Brad Sugars, (2012). **Organizational culture and transformational leadership as predictors of employee performance.** The Indian Journal of Industrial Relations,
- Calderón, G. (2012). **Procesos de transformación organizacional y su**

impacto sobre el talento humano. En: Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Bogota: Ascolfa.

Cano, A. (2008). **El liderazgo contemporáneo en la organización como vía de desarrollo humano en condiciones de cambio:** experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). El cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas, vol. 2 (3), pp. 53-68.

Covey, S (2004). **El Liderazgo Centrado en Principios.** México, Editorial Grijalbo.

Cravino, L. (2007). **Administración del desempeño.** Mercado digital, N° 24. Extraído el 10 de Septiembre, 2013, de <http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/l24-0997/htm/L24-0997.asp>

Cuadra, A., y Velloso, C. (2007). **Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones.** *Revista Universum*, 22, 40-56.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 24 de Marzo 2000.

Dávila, P. (2008). **Consejos Comunales.** Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Deal, E. (2008).). **La calidad en las organizaciones. Enfoque Integral.** México. Mc Graw Hill

Chiavenato, I (2011). **Administración de los Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones.** Colombia Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2009). **Gestión del Talento Humano.** Mc Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia.

Godoy, R., y Navarro, J. (2012). **Liderazgo transformacional y motivación en el trabajo: influencias del liderazgo en la motivación de los seguidores.** Manuscrito enviado para su publicación en la revista interamericana de Psicología

Hannia R (2010). **El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual.**

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) **Metodología de la investigación.** México: McGraw-Hill.

Hurtado, J (2012). **Metodología de la Investigación. Guía Para la Comprensión Holística de la Ciencia.** CIEA - Sypal Venezuela. Cuarta Edición.

Konnntz H. (2006). **Administración. Una perspectiva global.** 13ª Edición

McGraw Hill, México

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 6.011 Extraordinario de la Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 21 de Diciembre 2010.

Ley de Consejos Comunales (2009), Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 5.806. Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 10 de Abril de 2012.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 5.890 Extraordinario de la Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 31 de Julio 2008.

Ley del Plan de la Patria (2013-2019). Asamblea Nacional. Gaceta Oficial 6.118. Extraordinario de la Republica Bolivariana de Venezuela, Caracas, Venezuela Fecha, 04 de Diciembre 2013.

León y Otros (2012), **El Liderazgo.** Documento en línea: Disponible en: http://deweyuab.es/pmarques/dioe/DOE_Liderazgo.doc.htm

Lupano, M., y Castro, A. (2005). **Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.** *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad.* 6, 107-121.

Maquera, A. (2011). **Relación entre el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire con la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la UPEL período 2009.** Tesis de Grado, UPEL, Venezuela.

Mcshane y Von Glinow (2014). **Organizational Behavior.** Hardcover.

Mendoza, I., Ortíz, M., y Parker, H. (2007). **Dos décadas de investigación y Desarrollo en liderazgo transformacional.** *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle,* 7, 1665-8612.

Montiel, C. (2012). **El Liderazgo Transformacional del Directivo y el Desempeño Laboral de los Docentes en el Nivel de Educación Primaria,** Tesis de Grado. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Molero Alonso, F.; Recio Saboya, P.; Cuadrado Guirado, I. (2010). **Liderazgo**

transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española, *Psicothema*, vol. 22 (3), 495-501.

Nash, Will (2013). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.

Pérez, J., y Camps del Valle, V. (2011). **Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico**. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 1576-5962.

Peiró, J., y Rodríguez, I. (2008). **Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional**. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.

Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, (2008). **Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas**. *Revista de Ciencias Sociales*, 1, 20-29.

Pinto, A. (2011) **Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas**. *Revista Facultad de Ingeniería*.

Prieto, (2008). **Competitividad y Cultura Organizacional**. Santa Fe: Arco Iris.

Rodríguez, E. (2010). **Estilos de Liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas**. *RCS (Revista de Ciencias Sociales) Vol. XVI, n°4, ISSN 1315-9518*, 629-641.

Rodríguez, D. (2012), **Sociedad y Teoría de Sistemas**. Santiago: Editorial Universitaria.

Romero, C. (2015). **La Propuesta del Desarrollo Humano en Bolivia**. Fundación Milenio, W. Producciones S.R.L., La Paz.

Royero, .J (2013). **Gestión de Sistemas de Investigación en América Latina**. *Revista Iberoamericana de Educación España*. [Documento en línea] .Disponible: [http:// www.campus-oei.org](http://www.campus-oei.org). Sección lectores [Consulta: Febrero 21]

San Saturnino, N., & Goicochea, J. (2013). **Liderazgo Transformacional, empoderamiento y aprendizaje:** un estudio en ciclos formativos de grado superior. *Revista de Educación*, 362., 594-622

- Shaw, M (2012). **Dinamicas de Grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos..** Herderm Madrid, España
- Schermerhorn y otros (2014). **Comportamiento organizacional.** Editorial, Limusa, Mexico
- Stoner y Freeman (2003). **Administración.** Editorial, Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo; M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica.** México Limusa, S.A.
- Thieme, C. (2010). **LIDERAZGO Y EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA:** El caso de Chile. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Vázquez, A. (2013). **Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio: una reflexión.** Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación, 73-91, Volumen 11, Número 1, ISSN: 1696-4713.
- Vega, C., & Zavala, G. (2014). **Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo** (MLQ forma 5x corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.
- Villalon, X. (2014). **El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal,** Tesis para optar al grado de Magister en Educación, Universidad de Chile.
- Zagalas, (2015).
- Universiad Pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales.** Caracas- Venezuela.

ANEXOS

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, _____ , titular de la cédula de identidad No. _____ certifico que realicé el juicio de experto al cuestionario dirigidos a la población objeto de estudio, diseñado por la Lcda. Candelaria Herrera, en la investigación titulada: Estrategias de liderazgo transformacional como herramienta clave en la gerencia del consejo comunal Las Mucuritas, municipio Biruaca del estado Apure.

Firma del experto: _____

Fecha: _____

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional
Secretaría Ejecutiva de Postgrado
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional
Unelvez-Apure

CUESTIONARIO

Amigo Vocero: La finalidad de este instrumento es recabar información, la cual será de gran utilidad para fundamentar la investigación denominada **ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA GERENCIA DEL CONSEJO COMUNAL "LAS MUCURITAS" BIRUACA DEL ESTADO APURE**. El manejo de la misma tendrá un carácter confidencial garantizando confiabilidad, discreción y respeto hacia las opiniones emitidas.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lee con atención y de manera reflexiva procede a responder.
- 2.- Se elaborarán preguntas basadas en una escala valorativa que permitirán guiarte al expresar tu opinión.
- 3.- En aquellas preguntas donde lo amerita, la investigadora puede aclarar las ideas en una interacción directa.
- 4.- Cualquier duda puedes consultar a la investigadora antes de responder, para que puedas analizar y reflexionar tu respuesta.

Gracias por tu aporte a la Investigación...

Primera Parte. Fundamentos del Liderazgo Transformacional

- 1.- Considera la influencia del vocero principal para cumplir con sus funciones.
- 2.- Se identifica claramente los voceros con sus funciones administrativas dentro del consejo comunal.
- 3.- Busca establecer la autodeterminación para cumplir en el consejo comunal
- 4.- Diagnóstica las necesidades de los miembros de la comunidad, para atenderlas individualmente.
- 5.- Promueve la seguridad de los miembros para adquirir mayores responsabilidades dentro del consejo comunal.
- 6.- Utiliza la retroalimentación para alcanzar un mejor desarrollo personal de los miembros del consejo comunal.
- 7.- Considera que la estimulación intelectual es un factor importante dentro del liderazgo transformacional.
- 8.- Identifica lo que es importante para los demás miembros del consejo comunal.
- 9.- Estimula intelectualmente a los miembros a su cargo dentro del consejo comunal.
- 10.- Estimula a todos los voceros del consejo comunal, para alcanzar altos niveles de desempeño.
- 11.- Considera que los miembros del consejo comunal unifica una visión compartida para superar los objetivos establecidos.
- 12.- Despierta el interés de los voceros para superar dificultades.

Segunda Parte. Características del Liderazgo Transformacional

- 13.- Proyecta líneas de acción, que involucren a todos los voceros del consejo comunal y a la comunidad en general.
- 14.- Promueve el crecimiento personal de los miembros del consejo comunal.
- 15.- Apoya los objetivos propuestos por la comunidad Mucurita.
- 16.- Mejora la calidad de vida, para el bienestar de los miembros de la comunidad.
- 17.- Participa conjuntamente con los voceros del consejo en la formación de la visión organizacional.
- 18.- Cree que la visión organizacional está orientada por las políticas institucionales.
- 19.- Establece entre los voceros y la comunidad una retroalimentación eficaz.
- 20.- Considera que el aprendizaje en equipo, promueve el logro de los objetivos institucionales.