



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

**LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA.
UNA GUÍA BASADA EN COMPETENCIAS GERENCIALES**

Trabajo de Grado presentado para optar al grado académico de
Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional

Autor: Licdo. Enmanuel Arzola
CI: V- 19.657.505
Tutor: Ing. Edwin Guerra Avendaño
CI: V- 12.144.589

San Diego, estado Carabobo, julio 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado, elaborado por el ciudadano **Enmanuel Arzola**, titular de la cédula de identidad N° V-19.657.505, para optar al grado académico de Magíster en la Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es **“LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA. UNA GUÍA BASADA EN COMPETENCIAS GERENCIALES”**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

Y declaro que cumple con los requisitos de forma y contenido para ser presentado y evaluado por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Atentamente,

Ing. Edwin Guerra

San Diego, a los...19...días del mes de Julio de 2019

Dedicatoria

Ana Carolina Mosquera

Ser Humano

Lcda. En Comunicación Social

Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional

THE GREATEST FREEDOM IS TO BELIEVE IN YOURSELF...

“No hay palabra, detalle o situación que defina la Re significación que le diste a tu vida a partir de lo que ya parecía una guerra perdida”

Enmanuel Arzola

Agradecimientos

A **Dios** por ser la fuerza que impulsa a convertir mis sueños en realidades tangibles...

A la **Universidad Arturo Michelena** por prestar la máxima colaboración en permitir realizar mi investigación en su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales...

A mi Tutor, **Ing. Edwin Guerra** por ser un camino de luz en momentos donde la apatía y la oscuridad reinaban... Su capacidad de influenciar a las personas por medio de la palabra ha sido comprobada a través de mí...

A mi Coordinador, **Dr. Edgar León** por mostrar un interés sincero en conseguir activarme con mi trabajo para conseguir el Grado de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional haciendo uso de la Motivación al Logro y prestando su apreciado apoyo en todo el proceso...

A mis **Compañeros / Amigos Gerenciales** de la Fase Académica de esta carrera... debido a que a través de ellos entendí lo que era el amor hacia una profesión, el respeto a las opiniones diversas que pudiesen surgir en un determinado tema y la crueldad de un cacique que no dio merito a sus indios...

A mi **Prof. Rommel Rangel** por ser un espíritu de lucha frente a las primeras batallas libradas en esta carrera por el año (2016) ... Su

amplio corazón y sus muestras de empatía hicieron que me enamorara de lo que hoy creo una realidad...

A mi Seminarista, **Prof. Indira Medrano** quien fue pieza fundamental para entender el nivel de exigencia de una investigación de Post-Grado...

A la **Universidad José Antonio Páez** por ser la casa de Estudio por medio de la cual me permite hoy tener conocimientos Internalizados acerca de Gerencia, Comunicación, Organizaciones y Manejo de Situaciones Laborales por medio de estrategias...

A mi **Venezuela** por ser el País de las oportunidades. Su amplia belleza intelectual hoy por hoy permite a hombres y mujeres cursar estudios de 4to nivel con la más alta calidad y en un tiempo prudencial pese a la crisis que estamos viviendo y de la cual somos testigos para futuros trabajos de corte cualitativo.

A la **Sra. Nathaly Leal, Sr. Edgar Muñoz, Sr. Miguel Fernández, Sr. Julio Rondón, Sra. Ailyn Vicuña y Sr. Pedro García** por confiar en mí y cederme de su tiempo para ser respaldo de este trabajo de investigación desde el punto de vista académico / profesional.

Enmanuel Arzola

ÍNDICE GENERAL

Índice General	p. vi
Lista de cuadros	ix
Lista de gráficos	x
Resumen	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Justificación de la investigación	7
Alcance	8
Limitaciones	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	10
Antecedentes de la Investigación	10
Bases teóricas	19
Liderazgo	20
Liderazgo del Docente	22
Desempeño Laboral	23
Competencias	24
Universidad Arturo Michelena (UAM)	27
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	29
Bases Legales	34
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	34
Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras	38
Ley de Universidades	40

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente	p. 44
Sistema de Variables	50
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	53
Paradigma de la Investigación	53
Enfoque de la Investigación	54
Tipo de Investigación	55
Diseño de la Investigación	56
Nivel de la Investigación	57
Modalidad	57
Población y muestra	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	60
Validación del Instrumento	62
Confiabilidad de la Información	62
Técnicas de análisis de los datos	64
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	66
Análisis detallado de la Encuesta	67
Análisis de las Entrevistas	80
Triangulación de la información	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
Conclusiones	105
Recomendaciones	107
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	109
Presentación de la Propuesta	109
Objetivos de la propuesta	110
Fases de desarrollo de la propuesta	111
REFERENCIAS	122

ANEXOS	p.
A: CUESTIONARIO	128
B: GUIÓN DE ENTREVISTA	129
C: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	132
D: CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO	134
	138

LISTA DE CUADROS

Cuadro	p.
1 Operacionalización de Variables	51
2 Rango de Confiabilidad	64
3 Metaliderazgo	67
4 Macroliderazgo	68
5 Microliderazgo	70
6 Calidad	71
7 Eficiencia	72
8 Efectividad	73
9 Logro de los propósitos de la organización	74
10 Tiempo	75
11 Nivel inicial de criterios	76
12 Nivel de recompensas	77
13 Tareas específicas	78
14 Habilidades y control	79
15 Entrevista al Sr. Julio Cesar Rondón Bracamontes (Gerente de Servicios Organizacionales); experto en Recursos Humanos	81
16 Entrevista a la Msc. Nathaly Leal, Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional; Movistar Perú	85
17 Entrevista al Licdo. Edgar Muñoz, psicólogo y Especialista en Servicios Organizacionales	88
18 Factibilidad Económica	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		p.
1	Metaliderazgo	67
2	Macroliderazgo	69
3	Microliderazgo	70
4	Calidad	71
5	Eficiencia	72
6	Efectividad	73
7	Logro de los propósitos de la organización	74
8	Tiempo	75
9	Nivel inicial de criterios	76
10	Nivel de recompensas	77
11	Tareas específicas	78
12	Habilidades y control	79
13	Ideograma de la Entrevista N° 1	84
14	Ideograma de la Entrevista N° 2	87
15	Ideograma de la Entrevista N° 3	97
16	Ideograma General de las Entrevistas	98



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

**LIDERAZGO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
ARTURO MICHELENA.
UNA GUÍA BASADA EN COMPETENCIAS GERENCIALES**

AUTOR: Lcdo. Enmanuel Arzola
TUTOR: Ing. Edwin Guerra Avendaño
Año: 2018

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, ubicada en San Diego, estado Carabobo, la cual se encarga de agrupar los estudios asociados a las licenciaturas en Administración Comercial, Contaduría Pública, Comunicación Social y Psicología. Debido a la conformación organizacional de la facultad, es necesario que se cuente con un liderazgo firme, pero con competencias gerenciales que maximicen el desempeño laboral de todo el personal asignado a su cargo. Es por ello necesario identificar, analizar e interpretar las herramientas de liderazgo implementadas en las distintas instancias gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, y cómo éstas pueden influir en el desempeño laboral del personal; de manera de valorar la necesidad de una guía de liderazgo basado en competencias gerenciales. Para esto, se realizó un proyecto factible, a partir de un diagnóstico basado en el paradigma interpretativo, con enfoque complementario, que planifica el uso de elementos cuantitativos y cualitativos. Se tomó como población a quienes hacen vida laboral en la FACES – UAM, entre autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios, a quienes se les aplicaron entrevistas, encuestas y una matriz de observación. La muestra fue no probabilística, intencional u opinática, por tratarse de una investigación cualitativa. Los resultados obtenidos permiten concluir que hay deficiencias en el manejo de las competencias gerenciales, lo que puede solventarse con el uso de las estrategias propuestas en la guía de liderazgo basado en competencias gerenciales.

Palabras clave: Liderazgo, Desempeño laboral, Competencias gerenciales, Universidad Arturo Michelena.

INTRODUCCIÓN

Los cambios progresivos que han surgido en las organizaciones modifican la cultura organizacional tanto como la manera en que los individuos se desenvuelven en su entorno. Por ello, la gerencia debe adaptar sus estrategias de liderazgo de manera de impulsar el desempeño laboral de sus trabajadores. Esto ocurre en cualquier entorno laboral, y el universitario no escapa a este proceso.

Así, esta investigación busca diagnosticar cómo se aplican los elementos del liderazgo dentro de la Facultad de Ciencias Económica y Sociales de la Universidad Arturo Michelena en el desempeño laboral de los integrantes de la Facultad: autoridades, docentes, personal administrativo, becarios, pasantes, personal de apoyo; y a su vez cómo las competencias gerenciales se aplican o pueden aplicarse en el desempeño de las actividades académicas y administrativas de la institución universitaria.

Este proyecto de investigación, basado en el paradigma interpretativo, con enfoque complementario y modalidad de proyecto factible, se organiza en los siguientes capítulos:

El capítulo I está compuesto por el Planteamiento del Problema, los objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación, los alcances y las limitaciones.

Luego, en el capítulo II, se presentan los antecedentes, las bases legales y la definición de términos necesarios para comprender el trabajo.

En el capítulo III, se define el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, su validez y confiabilidad, el procedimiento de análisis de estos datos, el sistema de variables y su mapa de operacionalización.

El capítulo IV presenta el análisis de la información recopilada, a través de la observación del área de estudio, la encuesta a la muestra de trabajadores de la FACES UAM y la entrevista a tres expertos, para luego presentar la triangulación de los resultados analizados y posteriormente las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico.

El capítulo V contiene la estructura de la propuesta de una guía de Liderazgo basada en Competencias Gerenciales para la mejora del Desempeño Laboral del personal de la FACES UAM, estructurada en tres fases; finalmente se presentan las referencias y anexos necesarios para la completa comprensión del trabajo especial de grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Chiavenato (2007), postula que “una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6). Administrar una empresa connota trabajar con capital humano para gestionar los recursos de la misma, lo que requiere técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo competente y lo suficientemente valioso para alcanzar los objetivos propuestos, considerándose como un rol estratégico y con mayor nivel de competencias.

Los cambios progresivos que han surgido en las organizaciones, modifican la cultura organizacional tanto como la manera en que los individuos se desenvuelven en su entorno; la globalización, el aumento de la productividad, la competitividad y el acelerado avance de la tecnología crean un efecto constante en la sociedad que modifica progresivamente la gerencia.

La gerencia comprende funciones en secuencia interrelacionadas para definir como serán alcanzados ciertos parámetros establecidos de manera adecuada. Chiavenato (2007), establece que “administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10). La planificación consiste en un esquema de trabajo basado en la misión y visión de la

entidad. La organización, es la fase donde se ubican los recursos y las tareas a realizar; dichos recursos pueden ser de distintas naturalezas, financieros, técnicos, humanos, equipos, etc.; en esta función la gerencia crea estructuras organizacionales consecuentes a una línea de comando. En la dirección se el fragmento intangible de la gerencia, el liderazgo, allí donde la comunicación es el principal factor, motivando, inspirando y construyendo una visión compartida para obtener lo mejor de cada miembro. Finalmente, el control comprende el proceso de la retroalimentación de los resultados donde se toman acciones correctivas.

Existen diversidades de técnicas y herramientas para la aplicación de dichas funciones; una de las principales herramientas utilizadas en la gerencia es el empoderamiento, una estrategia que ayuda a enfrentar retos y desafíos en la dirección moderna, en especial del principal activo, “El capital humano”. Puesto que las organizaciones se ven en la necesidad de adaptarse a los cambios constantes, el empoderamiento se convierte en un potencial de negocio. La participación en esta estrategia permite la toma de decisiones en el puesto de trabajo, el aumento de responsabilidad, el compromiso con la organización y el trabajo en equipo ya que las opiniones de cada individuo son tomadas en cuenta.

Para Lloyd y Berthelot (1994), darle empoderamiento a alguien quiere decir “que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez, dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito” (p. 3). Lo que otorga

el contacto directo con las operaciones de la organización, así como escuchar y provechar aportes.

La implementación de empoderamiento en las organizaciones se trabaja de la mano con el liderazgo. Ambos son competencias y variables que tienen una relación estrecha, entendiendo la necesidad de empoderar a las personas como estrategias en las organizaciones; con el fin de trabajar en el desarrollo de líderes capaces de fortalecer perfiles basados en la confianza que se caractericen por su capacidad de resolución de conflictos y auto-disciplina. Estos líderes deben poseer además un propósito claro e interés genuino en el crecimiento, lo cual los convierta en gerentes que impacten favorablemente al sistema.

En este sentido, la gerencia dentro de los espacios universitarios involucra un conjunto de herramientas comunicacionales que deben considerarse para un desempeño laboral exitoso. Uno de esos espacios universitarios lo constituye la Universidad Arturo Michelena, institución de estudios superiores establecida desde 2001 en el sector El Povero del municipio San Diego, y que, entre las diversas facultades que la conforman se incluye la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Como su nombre lo indica, esta facultad se encarga de agrupar los estudios asociados a las ciencias relacionadas a la economía y la sociedad, como las licenciaturas en Administración Comercial, Contaduría Pública, Comunicación Social (que considera tres menciones: Periodismo Impreso, Periodismo Audiovisual, y Publicidad y Relaciones Públicas), y Psicología. Debido a la conformación

organizacional de la facultad, es necesario que se cuente con un liderazgo firme, pero con competencias gerenciales que maximicen el desempeño laboral de todo el personal asignado a su cargo: docentes, personal administrativo y de servicios, pasantes, becarios y otros.

Es por ello necesario identificar, analizar e interpretar las herramientas de liderazgo implementadas en las distintas instancias gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, y cómo éstas pueden influir en el desempeño laboral del personal; de manera de valorar la necesidad de una guía de liderazgo basado en competencias gerenciales.

Lo antes planteado permite establecer las siguientes interrogantes: ¿Cómo son los procesos de liderazgo que se aplican en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena? ¿Cuáles son los elementos de desempeño laboral presentes en la institución? ¿De qué forma se puede relacionar el liderazgo presente con el desempeño laboral en la FACES – UAM, a partir de las competencias gerenciales? ¿Qué elementos pueden constituir una guía de liderazgo basada en competencias gerenciales para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer una guía de liderazgo basado en competencias laborales a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral.

Objetivos Específicos

Identificar los procesos de liderazgo que se aplican en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena.

Establecer los elementos de desempeño laboral presentes en la institución.

Relacionar el liderazgo presente con el desempeño laboral en la FACES – UAM, a partir de las competencias gerenciales.

Establecer los elementos constituyentes de una guía de liderazgo basada en competencias gerenciales para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral.

Justificación de la Investigación

El liderazgo, visto como una herramienta organizacional, es fundamental en la gerencia de cualquier empresa o institución; en Venezuela se han desarrollado investigaciones que analizan, proponen y evalúan elementos de liderazgo y desempeño laboral. Entonces, cabría hacerse la pregunta: ¿Por qué otra investigación más?

Inicialmente, porque el ámbito universitario venezolano puede considerarse una organización, y como tal sujeta al estudio empresarial, de forma que el liderazgo y el desempeño laboral son elementos necesarios en la gerencia organizacional de una institución de educación superior, como es el caso de la Universidad Arturo Michelena, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

En este sentido, analizar los elementos del liderazgo dentro de la FACES – UAM permitirá diagnosticar cómo se aplican en el desempeño laboral de los integrantes de la Facultad: autoridades, docentes, personal administrativo, becarios, pasantes, personal de apoyo; y a su vez cómo las competencias gerenciales se aplican o pueden aplicarse en el desempeño de las actividades académicas y administrativas de la institución universitaria.

Desde la visión del investigador, la aplicación de herramientas comunicacionales, como la evaluación y el diseño de una guía basada en competencias gerenciales para la mejora del liderazgo, servirá como cierre de un proceso que combina elementos teóricos y metodológicos en la valoración de una situación empresarial, de manera que se desarrollen soluciones efectivas a problemáticas relacionadas a la línea de investigación “Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa” del programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez.

Alcance

El presente trabajo se realizará en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena. Sus resultados pudieran aplicarse al resto de las facultades de la universidad y a otras instituciones, estatales y nacionales de las mismas características sociales y culturales; inicialmente en el proceso de análisis y en una segunda etapa en el desarrollo de propuestas similares.

Limitaciones

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “es necesario establecer los límites temporales y espaciales del estudio (época y lugar) y esbozar un perfil de las unidades o casos que se van a analizar (personas, procesos, viviendas, escuelas, animales, fenómenos, eventos, etc.)” (p. 39). Durante el desarrollo de este trabajo se puede presentar dificultades producto de la imposibilidad de obtener información por parte de las autoridades de la FACES – UAM.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que los antecedentes son necesarios para conocer la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación:

En efecto, al acudir a los antecedentes, nos podemos dar cuenta de cómo ha sido tratado un problema específico de investigación (qué tipos de estudios se han efectuado, con qué tipo de sujetos, cómo se han recolectado los datos, en qué lugares se han llevado a cabo, qué diseños se han utilizado) (p. 60)

En este sentido, para el desarrollo de este trabajo se tomaron como antecedentes tesis de maestría o doctorales que involucran el liderazgo, el desempeño laboral y las competencias gerenciales, variables de estudio en esta investigación.

Inicialmente se presenta la investigación presentada por Salamanca (2013), titulada *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – 2009*, para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gestión Empresarial, egresado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú.

La investigación se propuso a partir de la premisa planteada en la que instituciones de educación superior como la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), de Tacna, Perú, han superado diferentes etapas, escenarios que en ocasiones la han dejado a un paso del colapso organizacional. Intervenciones de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) en el gobierno autónomo de la primera casa superior de estudios de Tacna, hicieron suponer que se llegó al límite de las posibilidades de reordenar internamente las áreas críticas. Es así que el 2009, la principal presunción de los gobernantes de turno fue permanecer el mayor tiempo en el poder, lo cual trajo consigo inestabilidad académica, administrativa y un clima organizacional que conllevó a una especie de efecto espiral en las actividades regulares de la universidad.

En la investigación se determinó el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral para conocer la forma en que interactúa uno con el otro y su efecto durante este tiempo en el cual se vivieron momentos de desconcierto e insatisfacción. Así mismo la investigación concluye que el tipo de clima organizacional que prevalece en la UNJBG es el Autoritario Paternalista; el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la UNJBG es “medio”; y que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la UNJBG según el estudio estadístico realizado.

Esta investigación constituye una referencia fundamental porque, además de analizar las variables en estudio, liderazgo y desempeño laboral, las enfoca en una institución universitaria, lo que coincide con

el estudio en desarrollo; además del manejo metodológico de la investigación, correspondiente a un diseño correlacional.

Otra investigación consultada fue la desarrollada por Huilca (2015), denominada *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*, como trabajo para optar al grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú.

Se planteó como un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. La población - muestra estuvo constituida por 49 estudiantes de la Institución Educativa que cursan el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación.

Para la medición de la variable “liderazgo transformacional” se diseñó y aplicó un cuestionario compuesto de 32 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada y Motivación Inspiracional. Para la medición de la variable “desempeño docente” se diseñó y aplicó un cuestionario constituido por 24 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Personal, pedagógica y social. El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente, de 0.842.

Este trabajo constituye una referencia para la actual investigación, puesto que, al igual que la anterior, enfoca su atención en una institución universitaria; la diferencia radica en la perspectiva aplicada para la toma de información, correspondiente a la visión de los estudiantes, lo que corresponde a un acercamiento metodológico que puede ser útil en el presente estudio.

Luego se toma como referencia a Peñarreta (2014), quien presentó *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*, como uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

La investigación tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de los distintos estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. La literatura expuesta permitió analizar la diversidad de teorías y conceptos sobre las organizaciones, liderazgo, actitudes, motivación y satisfacción laboral. La población objeto estuvo constituida por 134 empleados. Para identificar el estilo de liderazgo se utilizó el test del Grid Gerencial, dirigido a 14 directores y jefes de todos los departamentos del GAD Municipal de Loja.

Los resultados encontrados evidenciaron que los estilos de liderazgo predominantes son el “club social, empobrecido y el equilibrado”; por lo tanto, las respuestas de satisfacción se relacionaron con los tres estilos. En lo que respecta a los resultados de satisfacción en el trabajo, los empleados indicaron que no se encuentran altamente

satisfechos ante los estilos de liderazgo predominantes. Por tal motivo, se presentaron algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas al GAD Municipal de Loja, con la finalidad de sensibilizar la formación de administradores y líderes, ya que así se puede mejorar el desempeño laboral.

La investigación de Peñarreta (2014) se relaciona a la que actualmente se desarrolla debido al manejo de la variable “liderazgo” relacionada a la satisfacción laboral, sea en trabajadores de un ente gubernamental, como en el caso de Ecuador, como en el personal de una institución universitaria, como la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena.

Igualmente, se consultó la investigación de Jiménez (2014), titulada *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*, presentado ante la Universidad Católica de Colombia, en Bogotá para optar al grado de Magister en Psicología. La investigación tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá.

La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos. La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño

laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos.

Los resultados de la investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas del coeficiente de correlación de Spearman y la prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna *logro*, el motivador externo *grupo de trabajo* y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

La investigación presentada se constituye como referencia pues analiza las variables de interés en el estudio en desarrollo, liderazgo y desempeño laboral, incorporando a su vez la variable motivación hacia el trabajo, lo que puede servir como ejemplo a través de los instrumentos psicométricos seleccionados, y su correspondiente análisis relacional.

En el ámbito nacional, se pueden encontrar investigaciones que consideran el liderazgo y el desempeño laboral como elementos de estudio. Entre ellas, Torcatt y Taberner (2013) presentaron una investigación titulada *Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral: alianza estratégica para el funcionamiento de los centros de educación inicial del Estado Nueva Esparta*, a la Revista Arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, en Barquisimeto, Venezuela, como resultado de una tesis de Doctorado en Innovación y

Práctica Psicosocioeducativa, del Convenio Universidad Nacional Abierta (Venezuela) – Universidad de Córdoba (España).

De acuerdo al estudio condensado en el artículo, actualmente en las organizaciones educativas se hace necesario el desarrollo de prácticas gerenciales eficaces que promuevan la transformación de sus realidades. El problema estudiado fue el Liderazgo Gerencial y el Desempeño Docente en el Centro de Educación Inicial Centro Margarita.

Aun cuando la investigación se planteó bajo un paradigma de investigación positivista, se empleó un enfoque mixto en el uso de las técnicas de recolección y análisis, pues se emplearon técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, cuyos resultados permitieron determinados supuestos sobre la concepción del tema liderazgo gerencial y desempeño laboral.

Se trabajó con un diseño de campo y se empleó como técnicas la entrevista a directores y la encuesta, a través del instrumento conocido como cuestionario, aplicado a los docentes del Centro de Educación Inicial, cuyos resultados se dispusieron en cuadros estadísticos, que permitieron determinar las estrategias más idóneas a seguir. En este sentido, se concluyó que el Centro de Educación Inicial Centro Margarita los docentes necesitan fortalecer con una excelente práctica pedagógica su liderazgo y de igual manera, se requiere de un gerente que lleve a cabo a través del desarrollo personal, una gerencia eficaz.

Esta investigación se convierte en referencia puesto que analiza, a través de un estudio con enfoque mixto, las variables de interés que se

seleccionaron, como el liderazgo y el desempeño laboral; además del tratamiento teórico desarrollado por las autoras.

Quintero (2014) desarrolló una *Investigación Postdoctoral: Liderazgo Transformacional en Gerentes Educativos como factor fundamental de las Organizaciones Inteligentes en las Universidades. Caso: UNET*, que presentó en la revista “Dialéctica” de la Universidad Experimental Pedagógica Libertador.

En este artículo, el autor establece que el gerente educativo universitario es el que orienta y estimula que se debe acometer estratégicamente en una unidad o en la universidad, guiado por su visión, a través de un clima organizacional positivo que estimule el cambio universitario constante, dirigido por un líder que apoye la participación, fomente la creatividad, preste atención individualizada, impulse la utilización de las TIC, apoye el aprendizaje en equipo para obtener en conjunto una organización inteligente.

El objetivo general fue: Producir una aproximación teórica del liderazgo transformacional en gerentes educativos como factor fundamental de las organizaciones inteligentes en las instituciones universitarias del estado Táchira. Caso UNET. La investigación siguió el enfoque epistemológico cualitativo, adoptó el método etnográfico, utilizó para la recolección de los datos las técnicas de observación participante, encuestas con cuestionario abierto y la entrevista semiestructurada.

Para el análisis de los resultados se utilizó la técnica de la triangulación de los datos en cada técnica, y entre las técnicas. Las

conclusiones indican que la mayoría de los gerentes no poseen características de líder transformacional, presentan buena actitud hacia el liderazgo, existe aprendizaje organizacional, al reforzar sus características gerenciales, lograr el liderazgo transformacional, mejorar el aprendizaje organizacional, permitirá ser una organización inteligente.

Esta investigación aporta como información la visión del liderazgo transformacional como una herramienta de desempeño laboral, lo que puede ser incorporado a las competencias gerenciales necesarias en el desarrollo de los líderes actuales y futuros de la FACES – UAM.

Otro trabajo de grado consultado fue el presentado por Rivero (2015), titulado *El Coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente*, para optar al título de Magister en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación, egresada de la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como propósito fundamental generar una aproximación teórica del coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente del CEI. Pbro. Crispín Pérez del Estado Carabobo. La investigación estuvo sustentada en la teoría de la motivación: Jerarquía de los tres niveles de Alderfer, Bifactorial según Herzberg, la teoría de la fijación de metas de Locke, la teoría del Liderazgo Relacional y la teoría de la Comunicación.

Asimismo, el estudio se enmarcó en un paradigma cualitativo bajo un tipo de investigación fenomenológica con diseño de campo, donde se describieron los eventos tales como se obtuvieron. Para la recolección de la información se empleó como técnica la entrevista semi-

estructurada, por medio de un cuestionario formado por preguntas tentativas, el cual se aplicó a un grupo de docentes pertenecientes al nivel de Educación Inicial. La información obtenida se interpretó a través del proceso de categorización, y triangulación, con el fin de darle mayor confiabilidad a los datos.

Bajo esta perspectiva surgen las reflexiones finales donde se concluye que la satisfacción laboral nace de la percepción que posee el personal acerca de la calidad del trabajo, el cual se encuentra asociado con el bienestar de las personas, el ambiente laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales. En este sentido, se considera que el desempeño de los miembros de la institución será favorable mientras existan sentimientos positivos, que contribuyan con la creación de un clima organizacional positivo. Por consiguiente, se propone el coaching como estrategia motivacional, a fin de que contribuya con el crecimiento personal y profesional e incida en la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

Esta investigación brinda como aporte al presente estudio la posibilidad de incorporar al *coaching* como una herramienta de desarrollo motivacional que fortalezca la satisfacción laboral y, como una consecuencia natural, el desempeño de los trabajadores de la organización. En este sentido, el uso de herramientas de mejora de competencias gerenciales será de interés para el desarrollo de una guía de liderazgo y desempeño laboral en la FACES – UAM.

Bases Teóricas

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la fundamentación de las bases teóricas “Tiene que ver con una revisión de la literatura extensiva y pertinente, enfocada en estudios similares, además de incluir un razonamiento contundente de las razones por las que se recurrió a un enfoque cualitativo” (p. 459). En este sentido, la revisión de la literatura se enfoca en considerar los términos Liderazgo, Desempeño laboral y Competencias gerenciales, además de una reseña histórica de la Universidad Arturo Michelena y de su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Liderazgo

Aquella persona que influye sobre otros para alcanzar metas es denominada líder. Mientras mayor sea el número de seguidores, mayor será la influencia y mientras más exitoso sea el logro de metas valiosas, será más evidente el liderazgo. Según exponen Bateman y Snell (2005) “los líderes sobresalientes combinan una buena esencia estratégica y procesos interpersonales eficaces para formular e implementar estrategias que producen resultados y ventaja competitiva sustentable” (p. 366). Los grandes líderes se imaginan el mundo ideal para sus organizaciones que va más allá de lo ordinario, se trata de esforzarse por realizar logros que otros no alcanzaron.

Los líderes deben ver hacia adelante y definir la dirección hacia la cual quieren que se dirijan sus organizaciones. Estos deben tratar con las complejidades cotidianas y el verdadero liderazgo se centra en orquestar un verdadero cambio con efectividad. Si bien es cierto, no

existe una definición universal de liderazgo, dado que muchos de los autores se centran en su definición como las características de los buenos líderes, donde estas características son demasiado generales.

Para Koontz y Weihrich (1998), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Robbins (2004) define al liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas, la fuente de esta influencia puede ser formal como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

En las visiones más actuales de liderazgo, según Dilts (1998), los líderes no tienen influencia por el hecho de ser jefes o directores. Se trata más bien de individuos comprometidos que requiere de una combinación especial de modelos y habilidades que permitan manifestar efectiva y ecológicamente las visiones que guía a quienes se comprometen con el cambio.

Bateman y Snell (2005) estipulan que existen dos tipos de liderazgo, “liderazgo de supervisión” el cual se centra en el comportamiento que proporciona guía, apoyo y retroalimentación correctiva para que los miembros de la organización desarrollen sus actividades cotidianas, y “liderazgo estratégico” el cual se enfoca en el comportamiento que le da propósito y significado a las organizaciones, que imagina y crea un futuro positivo.

Nicholls (1988), manifiesta que se ha generado una notable confusión en la investigación sobre el liderazgo, debido a la existencia

de tres distintas perspectivas fundamentales sobre el mismo, que define como *meta*, *macro* y *micro*. El *metaliderazgo* vincula a los individuos con el entorno, a través de la visión del líder, el *macroliderazgo*, el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: descubrimiento de caminos y construcción de cultura; en contraste con los anteriores, el *microliderazgo* centra su atención en la elección del estilo de liderazgo para generar de esta manera una atmósfera de trabajo eficaz y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación.

De estas definiciones se puede comprender que el liderazgo es un concepto fundamental en cualquier organización, pues está intrínsecamente relacionado a la gerencia; un buen gerente requiere y debe conocer los elementos del liderazgo que se asocian a su desempeño laboral.

Liderazgo del Docente

Prieto Figueroa (1946), expone que el educador es un constructor de mundos, transformador de procesos sociales, con ideas innovadoras y que ofrece un servicio a la colectividad. Resalta el papel del educador como líder. La posición asumida por este experto de la docencia venezolana resulta interesante en una educación rodeada de antivalores. Expone cómo el maestro, a través del proceso educativo, puede ser el formador de conductas, una referencia y, a través de la comunicación, construye un futuro mejor para su alumno.

Más allá de su papel de liderazgo, el educador es el conductor de los procesos académicos y siembra de valores. Y es perfectamente aplicable en cualquier nivel de la educación; aunque Prieto Figueroa se refería a la etapa básica, igualmente es válido para la academia universitaria.

Desempeño Laboral

En las organizaciones existe la administración del desempeño encargado de establecer las metas, la evaluación del desempeño y los sistemas de premiación. Para esto se debe partir del concepto del desempeño laboral, el cual es un comportamiento individual relacionado con las capacidades y habilidad es que posee una persona para lograr los propósitos y objetivos de la organización, de acuerdo a Chiang, Méndez y Sánchez (2010). Salgado y Cabal (2011) indican que es el conjunto de conductas que permiten al empleado realizar las funciones inherentes al cargo logrando las metas organizacionales.

El desempeño laboral se define, de acuerdo a Pedraza, Amaya y Conde (2010), como las acciones o comportamientos de los empleados que buscan cumplir los objetivos organizacionales y pueden ser medidos por medio de las competencias que muestran en su hacer y su nivel de contribución a la empresa. Es el resultado de la unión de factores como calidad, eficiencia, efectividad del trabajador para el logro de los propósitos de la organización, según exponen Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001). Para Toro (2002), existen unas variables que interactúan con el desempeño y tienen una relación de causa efecto, entre las que se encuentran las condiciones sociales, culturales

y demográficas, los factores de personalidad y las condiciones del puesto de trabajo.

El desempeño laboral implica realizar actividades, analizarlas y resolver los problemas; las competencias que posea el trabajador colaboran en el alcance de los objetivos propuestos por la organización, según afirman Abraham y Díaz (2011). Como establecen Pedraza *et al.* (2010), es el resultado de las acciones del trabajador frente al contenido y las tareas del cargo; es importante brindar estabilidad laboral y generar sentido de pertenencia logrando tranquilidad, motivación y un mejor desempeño del trabajador y por consiguiente un éxito para la organización.

El desempeño laboral está afectado por cinco condiciones interdependientes, según refieren Kopelman y Thompson (1986): 1) tiempo, 2) nivel inicial de criterios, 3) nivel de recompensas, 4) tareas específicas, 5) habilidades y control. De acuerdo a Musriha (2011), existen varios indicadores de evaluación de desempeño en el trabajo, entre ellos están: la cantidad de trabajo, la calidad del trabajo, la autenticidad de las ideas planteadas y las acciones para resolver los problemas que puedan surgir; la cooperación, fiabilidad, iniciativa, la calidad relacionada con la personalidad, el liderazgo, la hospitalidad y la integridad personal.

Competencias

Inicialmente, es importante destacar qué es “una competencia” antes de desarrollar el conjunto de bases teóricas. Según Ernst & Young Consultores (2008), se define como lo siguiente:

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. [...] todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, [...] se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. [...] Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. (p. 5).

Esta definición evidencia que las competencias pueden existir o desarrollarse en el ser humano, y está influido por la motivación en el trabajo, los rasgos de las personas, los valores, actitudes, aptitudes, conocimientos o capacidades. También revela que cada persona tiene competencias y capacidades distintas, dependiendo de lo adquirido y los atributos, pero solo aquellas competencias que influyen en el funcionamiento y mejoramiento de la empresa son las que son decisivas para un puesto de trabajo.

Competencias Básicas

Vargas (2004), menciona tres tipos de competencias, de acuerdo al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 2002), que se definen a continuación. Las competencias

básicas son: "Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa." (p. 84).

Esto se refiere a que este tipo de competencia se orienta a habilidades y desempeños en cualquier actividad productiva, como la lectura, interpretación de textos, comunicación oral, matemáticas, saber expresarse y saber escuchar. Usualmente, se adquieren durante los primeros años de vida y son indispensables para poder tener un correcto desarrollo personal.

Es decir, este tipo de competencias se refiere a la combinación de habilidades, conocimientos y cualidades que se emplean para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de destrezas cognitivas, que son alcanzadas para el desarrollo profesional de una persona, las cuales son necesarias para poder tener un desarrollo personal, social y profesional considerado. Esta competencia normalmente afecta a todos los individuos en una organización, ya que netamente depende del dominio y manejo de ciertas habilidades y yace en ella gran responsabilidad, tanto como la empresa u organización y los empleados.

Competencias Específicas

De igual manera, Vargas (ob. cit.) expresa lo que son las competencias específicas: "Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva." (*ibídem*). Este se refiere a las ocupaciones concretas y no transferibles fácilmente, que indican normalmente al uso

de un lenguaje específico, instrumentos y herramientas determinadas para ciertas labores.

Estos comportamientos están asociados a conocimientos y vinculados a cierto lenguaje, eso indica que se adquieren a través de la transmisión y asimilación de ciertos contenidos como las teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Esta competencia es necesaria para dominar un conocimiento, para poder aplicarlo a un área específica. En breves palabras, estas competencias, se refieren a un conocimiento o comprensión de un trabajo mucho más especializado.

Competencias Genéricas

Vargas (ob. cit.), manifiesta que las competencias genéricas son "comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva." (*ibídem*). Lo anteriormente citado da a entender que este tipo de competencias son usualmente atribuidas por desempeños en diferentes áreas y actividades, por ejemplo, analizar y evaluar alguna información, trabajar en equipo, planear tareas, contribuir al orden y mantenimiento del área de trabajo, entre otros.

En otros términos, se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que, en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas o ya adquiridas por el individuo. Podría decirse, en breves palabras que este tipo de

competencia hace referencia a las características y condiciones que se refuerzan con la creatividad, innovación, etc.

Universidad Arturo Michelena (UAM)

La Universidad Arturo Michelena es un instituto privado de formación universitaria ubicado en el Estado Carabobo, Municipio San Diego. Dicha institución de formación superior fue fundada el 05 de noviembre de 2001 por el Ingeniero Giovanni Nani. En la actualidad brinda una amplia gama de carreras de pregrado, contando con 19 opciones distintas, 9 de post-grado y diversos diplomados de diferentes temáticas.

Desde el comienzo se optó por una propuesta de un concepto diferente y original, en la búsqueda de una universidad que innovara con nuevas carreras para la región central del país, anticipándose a necesidades de la población carabobeña, ofreciendo licenciaturas como Comunicación Social, Psicología, Diseño Gráfico, Fisioterapia, Idiomas Modernos, entre otras.

Debido al auge que obtuvo la universidad, gracias a la novedad que representaba, logró invertir en una infraestructura impecable, la cual cuenta en la actualidad con seis edificios principales para las 5 facultades (facultad de ingeniería, de humanidades, ciencias de la salud, ciencias económicas y sociales, y ciencias jurídicas y políticas) además de un área de postgrado, centros experimentales, centro clínico, salas de rehabilitación, estudios de radio y televisión, áreas deportivas, áreas verdes, área de recreación y ferias de comida.

Como lo refiere la propia Universidad Arturo Michelena (2011a):

...En el año 2001 se logra terminar el primer edificio. Este “edificio azul” como se le conoce, fue el centro de la actividad académica sirviendo como base para las carreras de Comunicación Social, Fisioterapia, Psicología, Radiología Médica, Tecnología Médica, Administración Comercial, Contaduría Pública, Derecho, Artes mención Diseño Gráfico, Idiomas Modernos e Ingeniería Electrónica.

Ese mismo año, se inició el desarrollo del “edificio verde” y al año siguiente el “edificio lila” en donde se construyó, a su vez, la primera parte del Centro Clínico de la universidad, que cuenta, entre otros elementos, con dos quirófanos totalmente equipados.

Gracias al auge que caracterizó a la universidad originado por su posición innovadora en nuevas carreras, se logró invertir gran parte de los ingresos económicos en la infraestructura surgiendo así, por cada año, una nueva edificación. Al lila, siguió el “edificio esmeralda”, luego “el naranja” y finalmente “el vinotinto”, hasta completar la bella infraestructura que hoy se observa.

Luego, en el año 2005, se comienza a construir el estudio de televisión y las cabinas de radio, lo cual, aunado a la segunda parte del centro clínico, especializada en fisioterapia, sin dejar de mencionar la implementación de los laboratorios de computación e informática, diseño, mecatrónica, electrónica, citotecnología e histotecnología. (En línea)

Como lo reseña la propia UAM (ob. cit.), su desarrollo fue gradual y constante, adaptándose a las necesidades tanto de la sociedad carabobeña como de las carreras que se fueron habilitando, entre ellas, las correspondientes a la FACES.

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

La oferta académica que presenta la FACES – UAM (2011b, en línea) incorpora cuatro carreras, las cuales resumen las necesidades que los creadores de la Universidad vieron en la población carabobeña y del centro norte del país:

Psicología

Carrera planificada para preparar profesionales aptos para diagnosticar, promover cambios positivos y solucionar problemas relacionados con el comportamiento individual y social humano. Diagnosticar y promover soluciones a problemas organizacionales y relacionales, en áreas educacionales, empresariales, clínicas y en colectividades complejas.

La preparación comprende: Proveer modelos, teorías y enfoques explicativos de las funciones y rasgos psíquicos del ser humano. Analizar y comprender la función del hombre en relación con sus sistemas de referencia: pareja, hogar, hijos, compañeros, escolaridad, trabajo, vida social, dimensión filosófica y existencial. Manejo de la atención (apoyo y tratamiento) en la salud psíquica individual y grupal. Modelos y teorías sobre la normalidad y anormalidad de la conducta humana. Teorías psicopatológicas apoyadas en habilidades y destrezas prácticas tales como: eficiencia en la comunicación oral, escrita y psicomotora; análisis de problemas y tomas de decisiones. Desarrollo de hipótesis y formulación de soluciones ante problemas psicológicos y

sociales. Desarrollo de estructuras teórico – conceptuales e interpretación de las relaciones del ser humano con su mundo psicosocial circundante, desde una perspectiva integral.

Se habilita a un profesional cuyas actitudes deben estar enmarcadas por una disposición objetiva y proactiva, caracterizada por la comunicatividad, la elocuencia, la decisión a actuar, la creatividad, la lógica, la persuasividad, la crítica y la reflexión, todo lo cual debe estar fundamentado en la veracidad, honestidad profesional y científica, solidaridad humana y profesional, responsabilidad, ética y tolerancia a las ideas, defensa del secreto profesional.

Comunicación Social

Con tres menciones: Periodismo Impreso, Periodismo audiovisual, y Publicidad y Relaciones Públicas la escuela de Comunicación social prepara profesionales para un ejercicio de calidad en las áreas de periodismo informativo, publicidad, relaciones públicas, producción audiovisual en radio, cine, televisión y fotografía. Protocolo y organización de eventos.

La UAM hace hincapié en que los egresados de la Escuela de Comunicación social no solamente adquieran conocimientos específicos y prácticos de cada mención, sino sobre todo que aprendan y compartan teorías y desarrollo de la comunicación social y de la comunidad, lingüística, procesos de la comunicación, redacción, entrevistas, encuestas, reseñas y reportajes.

El comunicador social egresado de la UAM debe ser un investigador social, reflexivo, crítico y analítico con capacidad de orientar la opinión pública, analista de temas importantes para el desarrollo de la sociedad, interprete del hecho comunicacional, con habilidad para manejar diferentes fuentes y organizar la información. Entre las actitudes que se desarrollan a través de toda la carrera destacan la disciplina, observación, el criterio analítico y juicioso, es decir un comunicador, integrador, reflexivo, crítico, creativo, con valores éticos, sentido de patriotismo, estética, honradez, veracidad, honestidad, solidaridad, responsabilidad, autenticidad, tolerancia, veracidad, solidaridad y autenticidad.

Contaduría Pública

Estudio dirigido a preparar profesionales aptos para crear y gerenciar centros contables, empresas comerciales, industriales y de servicio, dependencias gubernamentales centralizadas y descentralizadas, asesorar a empresas y a particulares en el área, analizar estados financieros y contables.

Los egresados de esta escuela salen con conocimientos teórico/prácticos en administración comercial, industrial y de servicio, procedimientos administrativos y contables, programación de eventos, planificación comercial, administración de recursos humanos, técnicas de venta, finanzas, contabilidad, presupuestos y auditoria, los cuales les suministran habilidades y destrezas para afrontar, investigar y resolver situaciones, teóricas y prácticas de la administración de Empresas. Para evaluar eficacia de organizaciones en la toma de decisiones, relacionarse y liderizar empresas, comercios y entidades públicas

asumidas con actitud optimista, creativa, observadora, minuciosa, y precisa. Un egresado fundamentado en valores de justicia, veracidad, honestidad, equidad, imparcialidad, responsabilidad y ética.

Administración Comercial

Carrera universitaria concebida para formar un profesional apto para planificar alternativas para la toma de decisiones; formular objetivos, diseñar escenarios comerciales y sistemas de planificación, organización, supervisión y evaluación, basado en conocimientos de planificación empresarial. Desarrollo económico y Social de América Latina y su patrimonio histórico. Además, capacitado en la formulación de proyectos y programación de eventos comerciales.

Provisto de habilidades y destrezas para realizar diagnósticos de situaciones, diseñar, planificar, organizar, supervisar y evaluar desarrollos comerciales y estructuras Administrativas. Un profesional disciplinado, creativo, auténtico, perseverante, reflexivo, crítico, comunicativo, receptivo, imaginativo, responsable y analítico, formado en valores tales como veracidad, honestidad, solidaridad, equidad y ética.

Bases Legales

Pérez (2009), define las bases legales como "el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación." (p. 65), indicando que dichas bases son la que sostienen el trabajo que se desarrollará a través de las leyes, reglamentos y demás cimientos judiciales.

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), La Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras (2012), la Ley de Universidades (1970), y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

En la Carta Magna venezolana se concentran los fundamentos básicos que establecen la conformación y estructura de la nación, los derechos y deberes de sus habitantes; es decir, el basamento jurídico venezolano. Para la presente investigación, se deben considerar los siguientes artículos:

Artículo 19 El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público, de conformidad con esta Constitución, con los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y con las leyes que los desarrollen.

En el artículo 19 está decretada la garantía que el Estado debe dar a toda persona de disfrutar los derechos humanos sin discriminación alguna y conforme al principio de progresividad, donde el respeto y garantía son obligatorios para el cumplimiento de esta Ley.

Artículo 21 Todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.
2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.
3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana, salvo las fórmulas diplomáticas.
4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

De igual forma, el artículo 21 expresa que todas las personas son iguales ante la ley, e indica más detalladamente que no se permiten discriminaciones de la raza, el sexo, el credo, la condición social o cualquier objeto que pueda afectar las condiciones de igualdad y en caso de que dicha igualdad se vea afectada, se sancionarán los abusos o maltratos causados.

Artículo 87 Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Está decretado también en el artículo 87 que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar y que el Estado abogará para que toda persona adquiera un trabajo digno y productivo garantizando el cumplimiento de esta Ley para fomentar el empleo. También expone que es responsabilidad del patrono que los empleados estén trabajando en condiciones de trabajo adecuados.

Artículo 88 El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89 El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones

materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Asimismo, los artículos 88 y 89 manifiestan que los hombres y las mujeres son iguales ante la Ley, tienen el mismo derecho para ejercer un trabajo, el cual es irrenunciable, y a su vez establece los principios en los que este derecho (y deber) pueden efectuarse, los cuales son

normatizados en la Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras (2012), la cual se menciona a continuación.

Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT, 2012)

Si existe un instrumento legal que ha evolucionado en el tiempo ha sido la Ley del Trabajo. La versión más actual, del año 2012, busca recoger la intención del legislador de adaptar el ejercicio del derecho del trabajo a la nueva realidad ideológica existente en Venezuela. Algunos artículos de la LOTTT, considerados de interés para la investigación, son los siguientes:

Igualdad y equidad de género

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

En este artículo 20, bajo el título "Igualdad y equidad de género", se enunciando que los hombres y mujeres son iguales ante la Ley y tienen el mismo derecho en el ejercicio del trabajo y que los patronos tienen que tratar a sus empleados con equidad e igualdad sin importar el sexo en cuanto a la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración de dicho personal.

Principio de no discriminación en el trabajo

Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

El artículo 21 dice que en el trabajo están prohibidos los actos de discriminación, distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social y serán penados conforme a esta Ley en caso de no ser cumplido este artículo.

Derecho al trabajo y deber de trabajar

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación

productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.
Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.
El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

El artículo 26 enuncia que toda persona tiene derecho al trabajo, discapacitada o no, tomando en cuenta sus habilidades, capacidades y preparación; y tendrá una remuneración correspondiente, además del deber del Estado de fomentar el trabajo “liberador”, productivo y creador, como el que se puede desarrollar en las universidades.

Ley de Universidades (1970)

Al contrario del ámbito laboral, la legislación relativa a la educación universitaria ha tenido una evolución menos avanzada; el instrumento legal vigente data del año 1970, cuando se decretó la actual Ley de Universidades, la cual se ha intentado reformar desde el año 2000, sin éxito. Considerando la ley vigente, se seleccionan los siguientes artículos:

Artículo 1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Este artículo resume la función básica de la Universidad, que es asociar a personas interesadas en la búsqueda del conocimiento y los valores de la humanidad a partir de la relación entre profesores y estudiantes.

Artículo 8. Las Universidades son Nacionales o Privadas. Las Universidades Nacionales adquirirán personalidad jurídica con la publicación en la GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA del Decreto del Ejecutivo Nacional por el cual se crean. Las Universidades Privadas requieren para su funcionamiento la autorización del Estado, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 173, 174, 175 y 176 de la presente Ley.

En este artículo se establece la forma en que una Universidad adquiere personalidad jurídica, de acuerdo a su condición de universidad pública o privada, por lo cual establece los requerimientos correspondientes.

TÍTULO III
De las Universidades Nacionales
CAPÍTULO I
De la Organización de las Universidades
SECCIÓN IV
De las Facultades

Artículo 47. La Universidad realiza sus funciones docentes y de investigación a través del conjunto de sus Facultades. Por su especial naturaleza a cada Facultad corresponde enseñar e investigar una rama particular de la Ciencia o de la Cultura, pero todas se integran en la unidad de la universidad y deben cumplir los supremos fines de ésta. El Reglamento de cada Universidad, previa aprobación del Consejo Nacional de Universidades, determinará las Facultades que funcionarán en ella.

Artículo 48. Las Facultades están formadas por Escuelas, Institutos y demás dependencias de

carácter académico y administrativo que señalen la presente Ley y los respectivos reglamentos.

Artículo 49. Las Facultades estarán integradas por el Decano, los Directores de las Escuelas e Institutos, los miembros del Personal Docente y de Investigación, los miembros honorarios, los estudiantes y los representantes de los egresados, en la forma establecida por la presente Ley y los Reglamentos.

Este conjunto de artículos establece la organización de las universidades en facultades, y cómo a su vez se conforma cada facultad en escuelas:

SECCIÓN VIII

De las Escuelas

Artículo 68. Las labores docentes de cada Facultad serán realizadas a través de las Escuelas que la integren. Por su especial naturaleza a cada Escuela corresponde enseñar e investigar un grupo de Disciplinas fundamentales y afines dentro de una rama de Ciencia o de la Cultura.

Artículo 69. El gobierno de las Escuelas será ejercido por el Director y el Consejo de la Escuela. Las Escuelas estarán constituidas por Departamentos y Cátedras. La Cátedra es la unidad académica primordial integrada por uno o más profesores que tienen a su cargo la enseñanza o la investigación de una determinada asignatura. El Departamento es el conjunto de Cátedras que se integran en la unidad de una disciplina. Cada Departamento coordinará el funcionamiento de las diversas Cátedras que lo integren y podrá prestar sus servicios a otras Facultades.

Debido a que estas instrucciones legales consideran las universidades nacionales, que por definición son públicas, es importante revisar lo que el legislador estableció respecto a la estructura de las universidades privadas, como la Universidad Arturo Michelena:

TÍTULO IV

De las Universidades Privadas

Artículo 173. El Ejecutivo Nacional, previa la opinión favorable del Consejo Nacional de Universidades podrá autorizar, mediante Decreto y en cada caso, el funcionamiento de Universidades fundadas por personas naturales o jurídicas de carácter privado.

Artículo 177. Las Universidades Privadas tendrán un personal directivo similar al asignado por la presente Ley a las Universidades Nacionales, el cual deberá llenar los requisitos exigidos en los artículos 28, 64 y 72.

Artículo 178. El personal docente y de investigación de las Universidades Privadas, deberá llenar las condiciones establecidas en el artículo 85 de la presente Ley.

Artículo 179. Las Universidades Privadas y sus organismos tendrán la misma estructura académica que la de las Universidades Nacionales, salvo en lo establecido en esta Ley y lo que reglamente el Consejo Nacional de Universidades.

Artículo 180. En las Universidades Privadas sólo podrán funcionar las Facultades que apruebe el Consejo Nacional de Universidades. La modificación de dichas Facultades, o de

cualquiera Escuela o Instituto deberá ser autorizada previamente por el mismo Consejo. Se requiere un mínimo de tres Facultades no afines para la existencia legal de una Universidad Privada.

Como se puede observar, el legislador autoriza, a partir del mandato del Consejo Nacional de Universidades, que la estructura organizativa de una universidad privada sea similar al de una universidad nacional; por ello la Universidad Arturo Michelena cuenta con las facultades de Ciencias Económicas y Sociales, Ciencias de la Salud, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ingeniería y Humanidades, Letras y Artes.

Las bases legales consultadas incluyen el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) cuando establece que:

Artículo 2. Se entiende por personal docente, quienes ejerzan cualesquiera de las funciones señaladas en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación, bien sea en la condición de personal ordinario o de personal interino. Asimismo, se entiende por profesional de la docencia a los que se refiere el aparte de ese artículo.

Quienes posean títulos profesionales docentes obtenidos conforme al régimen de la Ley de Educación anterior, conservarán el derecho a ejercer la docencia en la misma forma que les garantizaban las normas derogadas, según lo dispuesto en el artículo 139 de la Ley Orgánica de Educación.

Este artículo enuncia que un personal docente es quien realice funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en

el campo educativo, como se ve reflejado en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación y también que todo personal tiene el derecho a ejercer la docencia siempre y cuando cuente con un título profesional de docencia. Son profesionales de la docencia los egresados de los institutos universitarios pedagógicos, de las escuelas universitarias con planes y programas de formación docente y de otros institutos de nivel superior, entre cuyas finalidades esté la formación y el perfeccionamiento docentes.

Capítulo I Del Personal Docente

Artículo 6. Son deberes del personal docente:

1. Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
2. Cumplir las actividades docentes conforme a los planes de estudios y desarrollar la totalidad de los objetivos, contenidos y actividades, establecidos en los programas oficiales, de acuerdo con las previsiones de las autoridades competentes, dentro del calendario escolar y de su horario de trabajo, conforme a las disposiciones legales vigentes.
3. Planificar el trabajo docente y rendir oportunamente la información que le sea requerida.
4. Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.
5. Cumplir con las actividades de evaluación.
6. Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación

- y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
7. Asistir a todos los actos académicos y de trabajo en general para los cuales sea formalmente convocado dentro de su horario de trabajo.
 8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
 9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja.
 10. Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascenso, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
 11. Dispensar a los superiores jerárquicos, subordinados, alumnos, padres o representantes y demás miembros de la comunidad educativa, el respeto y trato afable, acordes con la investidura docente.
 12. Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales, y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
 13. Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.
 14. Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.
 15. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

En este capítulo están enunciados los deberes del personal docente, se expresan los más importantes a continuación: tener ética profesional, moral y buenos principios, planificar y cumplir con las actividades docentes, cumplir con las disposiciones pedagógicas, técnicas,

administrativas y jurídicas que dicten las autoridades educativas, cumplir con las actividades de evaluación, cumplir las exigencias de los procesos de planeamiento, programación y evaluación, asistir a todos los actos académicos y de trabajo, entre otras más.

Artículo 7. Son derechos del personal docente:

1. Desempeñar funciones docentes con carácter de ordinario o interino.
2. Participar en los concursos de méritos para ingresar como docente ordinario.
3. Disfrutar de un ambiente de trabajo acorde con su función docente.
4. Estar informado acerca de todas las actividades educativas, científicas, sociales, culturales y deportivas, planificadas o en ejecución en el ámbito de su comunidad educativa.
5. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen, de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.
6. Disfrutar de un sistema de previsión y asistencia social que garantice mejores condiciones de vida para él y sus familiares.
7. Participar efectivamente en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de la comunidad educativa.
8. Justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores. A tal efecto, si no pudiere solicitar el permiso respectivo con anticipación, deberá presentar el justificativo correspondiente dentro de los quince 15 días hábiles siguientes a la fecha de inasistencia.
9. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

De igual manera, el artículo 7 expone los derechos del personal docente, los cuales son: desempeñar funciones docentes, participar en los concursos de méritos, tener un ambiente de trabajo adecuado, recibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a los cargos que desempeñen y justificar las razones por las cuales no pudo asistir a sus labores.

Artículo 8. A los profesionales de la docencia, además de los derechos consagrados en el artículo anterior, y en la Constitución y leyes de la República, se les garantiza el derecho a:

1. Participar en los concursos de méritos o de méritos y oposición para ingresar como docente ordinario; ser promovido o ascender en jerarquía y categoría, de acuerdo con las normas del presente Reglamento y las que al efecto se dicten.
2. Ser incorporado a un cargo docente en la misma jerarquía y categoría cuando cese en el ejercicio de un cargo de libre nombramiento y remoción o cuando cese la licencia que se le haya otorgado.
3. Percibir puntualmente las remuneraciones correspondientes a la jerarquía y categoría que desempeñen de acuerdo con el sistema de remuneración establecido.
4. Percibir la diferencia de sueldo cuando desempeñen, en forma temporal, cargos de mayor jerarquía.
5. La participación y realización de cursos de perfeccionamiento, actualización, especialización, maestría y doctorado, programados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y/o instituciones académicas, científicas y culturales de reconocida acreditación.
6. Participar activamente en actividades de investigación y estudios en el campo

- pedagógico, cultural, científico y otros relacionados con su profesión.
7. El goce de becas para cursos de mejoramiento, actualización y postgrado, conforme a las previsiones legales sobre la materia.
 8. El goce de beneficio de becas para sus hijos.
 9. Solicitar y obtener licencias para no concurrir a sus labores, siempre y cuando sean justificadas.
 10. Solicitar traslados o cambios mutuos, cuando por necesidades personales o profesionales así lo requiera.
 11. Los beneficios del régimen de jubilaciones y pensiones.
 11. Recibir honores y condecoraciones de acuerdo con sus méritos profesionales.
 12. Asociarse en agrupaciones académicas, gremiales y sindicales para participar en el estudio y solución de los problemas de la educación.
 13. Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.

De igual modo, el artículo 8 dice que tienen el derecho a: participar en concursos de méritos para ser promovido o ascender en jerarquía y categoría, ser incorporados a cargos docentes en la misma jerarquía y categoría cuando esté el cargo vacante, recibir las remuneraciones correspondientes a la jerarquía y categoría que desempeñen, recibir honores de acuerdo con sus méritos profesionales, entre otras.

Artículo 9. Todo profesional de la docencia de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, podrá optar a cargos docentes de conformidad con el régimen que se establece en el presente Reglamento.

Artículo 10. El personal docente gozará de autonomía académica para la enseñanza, con sujeción a las normas de organización y funcionamiento de los planteles, a la administración de los planes y programas de enseñanza aprendizaje y al régimen de supervisión, establecidos para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

Asimismo, los artículos 9 y 10 manifiestan que todo personal docente de reconocida moralidad e idoneidad docente, podrá optar a cargos docentes de conformidad con el régimen que se establece en este Reglamento y que el personal docente gozará de autonomía académica para la enseñanza, con sujeción a las normas de organización y funcionamiento de los planteles.

Sistema de Variables

Para el desarrollo de la presente investigación, se tomaron en cuenta una serie de variables, que según Zorrilla y Torres (1992), conforman un sistema de variables, es decir:

Todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambios o variaciones. (p. 62).

Los autores expresan lo importante que son las variables en un trabajo de investigación y como las variables son una variación, como lo indica su nombre, del objeto de estudio o está sujeto a cambios.

Usualmente, se identifican las variables, luego se describe la definición conceptual de cada una de ellas, la dimensión donde se encuentra, el indicador o indicadores de dichas variables, los ítems, instrumentos y fuente. A continuación, se ve representado el cuadro de variables referente a esta investigación:

Cuadro 1: Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL: Proponer una guía de liderazgo basado en competencias laborales a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral.

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Identificar los procesos de liderazgo que se aplican en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena.	Liderazgo	El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales (Koontz y Wehrich, 1998)	Procesos de Liderazgo	Metaliderazgo Macroliderazgo Microliderazgo	Lista de Cotejo Cuestionario	1 2 3
Establecer los elementos de desempeño laboral presentes en la institución.	Desempeño laboral	Comportamiento individual relacionado con las capacidades y habilidad es que posee una persona para lograr los propósitos y objetivos de la organización (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010)	Elementos de desempeño laboral	Calidad Eficiencia Efectividad Logro de los propósitos de la organización Tiempo Nivel inicial de criterios Nivel de recompensas Tareas específicas Habilidades y control.	Cuestionario	4 5 6 7 8 9 10 11 12

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Relacionar el liderazgo presente con el desempeño laboral en la FACES – UAM, a partir de las competencias gerenciales.	Competencias gerenciales.	Son las competencias que le permite al gerente analizar la situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas (Chiavenato, 2006)	Competencias Básicas Competencias Específicas Competencias Genéricas	Conocimiento. Perspectiva Actitud	Entrevista	1, 2 3, 4 5, 6
Establecer los elementos constituyentes de una guía de liderazgo basada en competencias gerenciales para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral.	Guía de liderazgo basada en competencias gerenciales	Se operacionaliza en la propuesta				

Fuente: Arzola, E. (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación se debe situar dentro de un conjunto de conocimientos, de tal forma que este permita orientarla con relación al marco teórico; según Balestrini (2006), el marco metodológico es:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p. 125).

Esta definición evidencia que el marco metodológico está compuesto por un conjunto de procesos, técnicas y pasos que, a través del método científico, lógico, tecno-operacional, que incluyen técnicas de observación y recolección de datos, procura manifestar y solventar las problemáticas identificadas en la investigación.

Paradigma de la Investigación

La investigación estará enmarcada dentro del paradigma interpretativo, es decir aquel que, en palabras de Ramírez, Arcila y otros (2004, p. 46), cuenta por una parte con un(os) investigador(es) y por otro el objeto (o el sujeto-s) investigados. El primero o primeros no han de interferir sobre el objeto de estudio, es decir no alterarán sus

caracteres; de ahí que no se deben interponer los valores del investigador en el proceso de estudio (objetividad); para ello es importante mencionar lo que define en este aspecto Márquez (2011): “fuera del ser humano no existe una realidad social externa y objetiva ya concebida. Su objetivo implica manifestar esta realidad sin manifestarla”. (p. 33). Considera a su vez, que todo enunciado tiene sentido si es verificable.

De modo que, al estudiar el liderazgo y el desempeño laboral en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como elementos a potenciar a través de una guía basada en competencias gerenciales, permitirá explicar, predecir y dar respuesta a las interrogantes formuladas en el planteamiento.

Enfoque de la Investigación

El enfoque aplicado a la actual investigación es mixto. En este sentido, Hernández, R. (citado por la Universidad Estatal a Distancia, 2011) señala que las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Según este autor:

Puede decirse que surgieron por la complejidad de algunos fenómenos: las relaciones humanas, las enfermedades o el universo. En las investigaciones de métodos mixtos, la recolección y análisis de información se realizan mediante datos cuantitativos y cualitativos para llegar a meta- inferencias más allá de las estadísticas y más allá de las categorías cuantitativas. Este

enfoque requiere trabajo en equipo, triangulación de datos, teorías, disciplinas, diseños, métodos y, sobre todo, debe estar presente la triangulación epistemológica. (En línea)

Al plantear un enfoque mixto, también llamado “complementario”, lo que se busca es una recolección de datos e informaciones más completa, utilizando técnicas e instrumentos asociados a cada paradigma (cuantitativo y cualitativo), de forma que se complementen las variables cuantitativas con las categorías cualitativas, para generar una visión más completa de la situación en estudio.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se adoptará será de campo, la misma consiste en la recolección de los datos e informaciones en el sitio seleccionado, así como las respuestas que generen los sujetos seleccionados para atender este problema, de manera de cuantificar la relevancia clínica de un fenómeno midiendo la reducción relativa del riesgo, la reducción absoluta del riesgo y el número necesario de personas a tratar para obtener los resultados. Con base a estos señalamientos, Moreno (1987) indica que:

La investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen. (p. 42).

Es por esta razón que la investigación se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, es decir la FACES - UAM. Ello permite el conocimiento a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con mayor seguridad.

Diseño de la Investigación

La investigación estará enmarcada en el diseño no experimental, es decir, este diseño consiste en no manipular las variables, tomando en cuenta que las mismas se observan tal cual como ocurren en el contexto que el investigador está observando y llevando a cabo el estudio; al respecto, Palella y Martins (2010) definen el diseño no experimental como:

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. (p. 87).

Esto se refiere a que existen varios aspectos a tener en cuenta en la construcción de un estudio. La planificación anticipada asegura que éste sea llevado a cabo correctamente y que los resultados reflejen el mundo real de la mejor manera posible; es por ello, que la presente investigación pretende observar lo que ocurre en el contexto seleccionado, que para este caso será las dependencias de la FACES - UAM.

Nivel de la Investigación

De acuerdo con las características y propósitos de este trabajo investigativo, se corresponde y orienta con un nivel de investigación explorativo-descriptivo, es decir, el grado y profundidad que se llevará a cabo consistirá en el análisis preliminar e interpretación del fenómeno a observar. Palella y Martins (2010) consideran que el propósito del nivel descriptivo es el de “interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis, e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. (p. 92). En relación a esto, la pertinencia de este nivel al estudio que se desarrollará es porque la investigación dentro de sus objetivos contempla describir los elementos de liderazgo que se presenta en la FACES – UAM y la percepción del desempeño laboral en este espacio universitario.

Modalidad

Asimismo, es necesario aclarar que la modalidad de este trabajo de investigación es denominada factible, puesto que se demostrará la posibilidad o viabilidad de la realización del presente trabajo y las posibles soluciones a la necesidad que pueda presentar la institución, a partir de una guía de liderazgo basada en competencias gerenciales para el desempeño laboral del personal de la FACES – UAM. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), expresa que un "Proyecto Factible":

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o

grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21).

Se entiende entonces, que un proyecto factible es la propuesta ofrecida para solucionar una problemática de una empresa o institución, siempre y cuando sea viable y accesible. A partir del diagnóstico que se debe desarrollar para evaluar las condiciones de liderazgo y el desempeño laboral, se puede generar una solución a través de una guía basada en competencias gerenciales, que optimicen los procesos comunicacionales en la FACES – UAM.

Población y Muestra

Población

Tal como lo señala Pinto (2009), la población está constituida por: “un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra, es el grupo al que se intente generalizar los resultados”. (p. 1). La población objeto de estudio estará conformada por quienes hacen vida laboral en la FACES – UAM, entre autoridades, docentes, personal administrativo y de servicios. Es importante mencionar que el número de la población es finito, es decir, es una cantidad de unidad con la cual se puede realizar el estudio que se está llevando a cabo.

Muestra

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 173). En relación al estudio planteado, se empleará el muestreo no probabilístico, específicamente el intencional u opinático, es decir, se fijarán unos criterios que son relevantes para la investigación.

Parella y Martins (2010) define este tipo de muestreo como aquel donde “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo.” (p. 114). De acuerdo a lo planteado, los criterios que se establecerán serán los siguientes: Integrantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, tanto docentes, trabajadores administrativos y obreros.

Para los instrumentos cualitativos utilizados se seleccionó una muestra representada por tres (3) informantes claves, en este caso la Decana de la FACES – UAM, la Coordinadora Académica de la facultad y la Directora de la Escuela de Comunicación Social, debido a que, para el momento de la investigación, las escuelas de Psicología y Administración Comercial y Contaduría Pública cuentan con directores encargados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En primer lugar, a fines de recoger información sobre las variables presente en este estudio, se realizarán observaciones en el contexto seleccionado que permitan describir el fenómeno, comprender ambientes, e identificar problemas.

Según Sabino (2002), “la observación científica o directa puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación” (p. 101).

Se aplica la observación directa de las actividades administrativas y gerenciales en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, para recopilar información relativa a los estilos de liderazgo empleados por las autoridades decanales, y la percepción del desempeño laboral del personal de la facultad. Por medio de la observación, se recolectó información de primera mano sobre la forma en que se comunican entre sí y con su entorno. Esta técnica tiene la ventaja de percibir directamente la situación estudiada de forma natural, sin deformaciones de ningún tipo.

Por otra parte, otra técnica seleccionada para la recolección de datos será la encuesta, esta se entiende como un procedimiento idóneo para tal fin, en este sentido Palella y Martins (2010), señalan que “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. (p. 111). De igual forma, señalan que “el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la encuesta”. (p. 119). Otra técnica seleccionada para la

investigación es la entrevista, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como la que:

Se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas, como herramientas de datos cualitativos se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por complejidad. (p. 403).

En este caso, la entrevista se enfoca en la interacción del entrevistador solicitando a los informantes seleccionados una lista de competencias gerenciales que pueden ser necesarias y constituirían la base medular de una guía de liderazgo. Dubs de Moya (2002) indica que “cuando se trata de detectar opiniones, como en el caso del proyecto factible, la entrevista semi-estructurada permite repreguntar y sondear con diferentes enfoques, a fin de descubrir la respuesta” (p. 13); por ello la entrevista se convierte en la técnica clave para la presente investigación, y se basan en el método cualitativo denominado “Fenomenológico”, planteado por Martínez (2006), el cual establece una serie de pasos con la finalidad de desarrollar y ejecutar satisfactoriamente la investigación, estructuración y análisis de la entrevista.

En cuanto a los instrumentos que se aplicarán, serán un Registro Anecdótico o Situacional, en el cual se presentarán las situaciones observadas en el desarrollo de las actividades de la FACES – UAM, y que posteriormente serán estudiadas. Igualmente, se diseña un cuestionario a ser aplicado a la muestra seleccionada, por ser éste un

dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos a obtener. Hurtado (2006), lo describe como “una técnica estructurada de investigación cuantitativa para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas, que debe responder el entrevistado”. (p. 4). Y finalmente, guiones de entrevista semiestructurada diseñados específicamente para cada uno de los “informantes claves” seleccionados, para apoyar la búsqueda de información especializada y adecuada para el estudio.

Validación del Instrumento

Sabino (2002) señala que la validez “es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 236). Agrega el autor que a través de la validez del contenido se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio del universo de la propiedad o información que se desea medir. En la investigación, esta validez se realizará mediante el procedimiento denominado “juicio de expertos”, en el cual, el mismo Sabino establece que debe seleccionarse un mínimo de tres expertos en el área metodológica, estadística y del tema de estudio, a los fines de juzgar, de manera independiente, los ítems del instrumento desde el punto de vista de su relevancia, redacción y congruencia con el dominio de la información de la investigación.

Confiabilidad de la Información

En cuanto a la confiabilidad de la información, Corujo (2003), la define como “Consistencia, coherencia y estabilidad de la información recolectada” (p. 56). Igualmente, sostiene que los datos de una

investigación son confiables cuando estos son iguales al ser medidos en diferentes momentos, por diferentes personas o por diferentes instrumentos.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014), al hablar de confiabilidad, “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p. 200). De acuerdo con esto, y en vista que el instrumento tendrá ítems con respuesta dicotómica (si/no), se utilizó el método del coeficiente Kuder-Richardson, fórmula 20, o Kr_{20} . Este coeficiente estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como:

$$r_{20} = \left(\frac{K}{K} \right)$$

Cuadro N° 2: Rango de Confiabilidad.

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1,00	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Bajo
0,00-0,20	Muy baja

Fuente: Palella, S., y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*.

Técnicas de análisis de los datos

En las técnicas de procesamiento y análisis de datos, según lo explica Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La acción esencial consiste en recibir datos no estructurados a los cuales se les proporciona una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en las narraciones de los participantes” (p. 439).

En esta investigación, la técnica de análisis que se utiliza para efectuar el estudio de las respuestas obtenidas en el guion de entrevista semi-estructurada, corresponde al análisis cualitativo recomendado por Martínez (2006) correspondiente a la “ideograficación” de las diversas categorías de información dada por los entrevistados, de donde surgen las realidades de lo expresado. A partir de la categorización, se desarrolla el agrupamiento, una técnica sencilla para producir categorías que detectan descripción y análisis en cada una de ellas, por lo que las categorías más distintivas representan las más importantes.

Para la información proveniente del instrumento cuantitativo, el cuestionario, las técnicas que se utilizarán son las tablas de frecuencia y los diagramas circulares. Las tablas de frecuencia, según Hernández,

Fernández y Baptista (2014), son un "conjunto de puntuaciones de una variable ordenadas en sus respectivas categorías". (p. 282). Dicho de otro modo, dicha técnica se utiliza para las variables, ya sean cuantitativas o cualitativas, y muestra la distribución de los datos mediante sus frecuencias. Al organizar los datos en frecuencias, se pueden presentar los diagramas o gráficos circulares, que consisten en un círculo dividido en varios sectores, cuyo tamaño se relaciona con las proporciones de las cantidades y básicamente, muestra la relación porcentual entre las partes con relación a su conjunto.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

La observación directa permitió visualizar en el sitio, es decir, en la Universidad Arturo Michelena como era la rutina, comunicación y emplazamiento de los docentes, personal administrativo y directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Dentro de los hallazgos más relevantes se pudo notar que la mayoría del personal se presenta de manera amistosa con sus pares y homólogos haciendo alusiones verbales en función de lo que hacen en su día a día o con temas meramente académicos, sin embargo, en función de responder preguntas o dar asesoramiento muestran apatía o no otorgan una respuesta convincente (A Estudiantes en general).

En el mismo orden de ideas, se pudo notar que la máxima autoridad mantiene un trato lineal y social con todos los docentes, haciendo eco a la cordialidad y a las normas del buen hablante / buen oyente. Por otro lado, se pudo visualizar que el personal administrativo propiamente con puestos de trabajo asignados, dedica tiempo a establecer conversaciones por voz y por texto con sus aparatos celulares y cuando los estudiantes le hacen cuestionamientos, preguntas, sugerencias o requerimientos, las mismas tienden a ser poco exclusivas o dan informaciones insuficientes.

Por último, durante la petición de llenado de la encuesta y la finalidad de hacer un estudio para obtener resultados beneficiosos se notaron en su totalidad dispuestos y con gran esmero en conocer sobre lo que

determinaba la investigación y las fechas en las que se obtendrían las conclusiones y recomendaciones. Es importante acotar que el tiempo de aplicación fue cónsono con lo planificado (2 días) por tanto, la expectativa que se manejó a nivel de credibilidad y validez estuvo considerada como alta.

Análisis detallado de la Encuesta

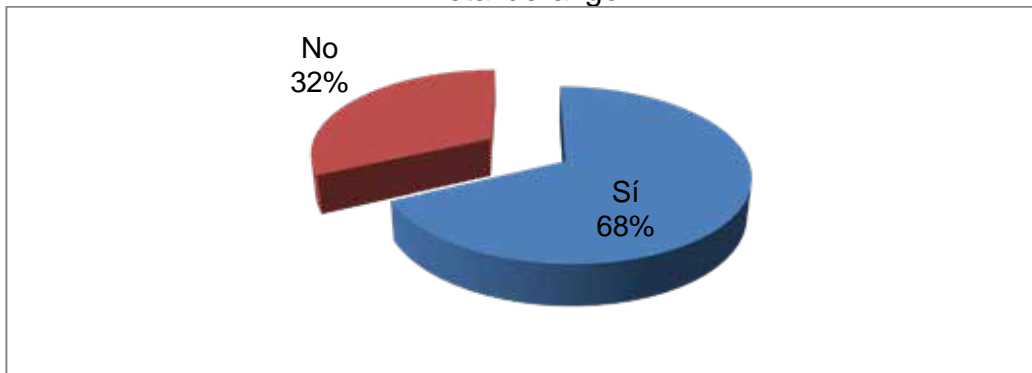
Ítem Nº 1 ¿Considera que las autoridades de la FACES – UAM se relacionan con su entorno, tanto universitario como general?

Cuadro 3: Metaliderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 1
Metaliderazgo



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: Según el resultado obtenido, una amplia mayoría del personal encuestado considera que se aplica una correcta relación

entre las autoridades de la FACES-UAM y su entorno, dando a entender que hay una aplicación adecuada del meta liderazgo, definido por Nicholls (1988) como aquel que vincula a los individuos con el entorno, a través de la visión del líder; esto se considera favorable, puesto que se cumple una de las premisas del liderazgo, que es relacionar a la organización con su entorno, sin embargo, relacionarse es uno de los puntos fuerte del personal de la universidad. La información transferida de persona a persona puede significar sapiencia, conocimientos e inclusive atención por parte del personal.

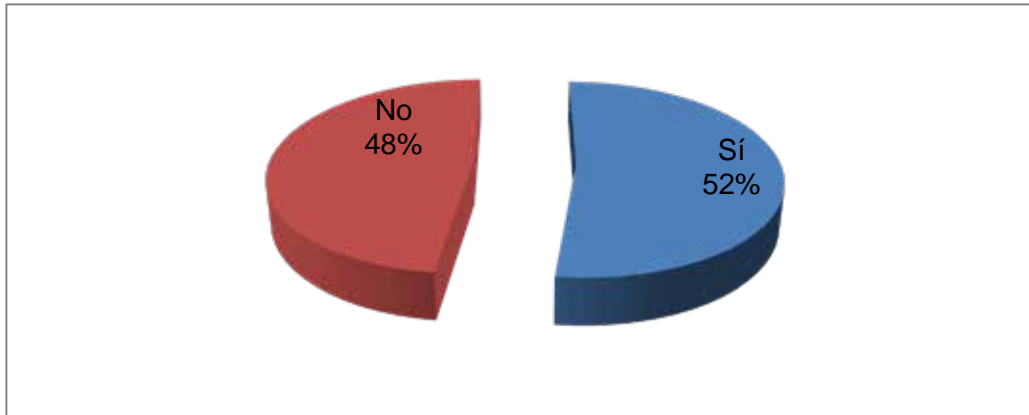
Ítem Nº 2 ¿Las autoridades de la facultad lideran a través de la construcción de alternativas positivas a los acontecimientos actuales?

Cuadro 4: Macroliderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	13	52%
No	12	48%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 2
Macroliderazgo



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: Según el resultado obtenido el 52% de la muestra encuestada considera que si existe liderazgo a través de construcción de alternativas positivas para los acontecimientos actuales, sin embargo, 48% de la muestra asegura que sucede lo contrario, por tanto, en palabras de Anzola (2002), la función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. En cuanto a la Universidad Arturo Michelena, en el Decanato de Ciencias Económicas y Sociales, se han hecho extensivos planes de contingencia con respecto a situaciones de riesgo, protección y vulnerabilidad de sus trabajadores y estudiantes, sin embargo, no todos los colaboradores han quedado contentos con dichos tratados y estos a través de los años no han sido del todo efectivos.

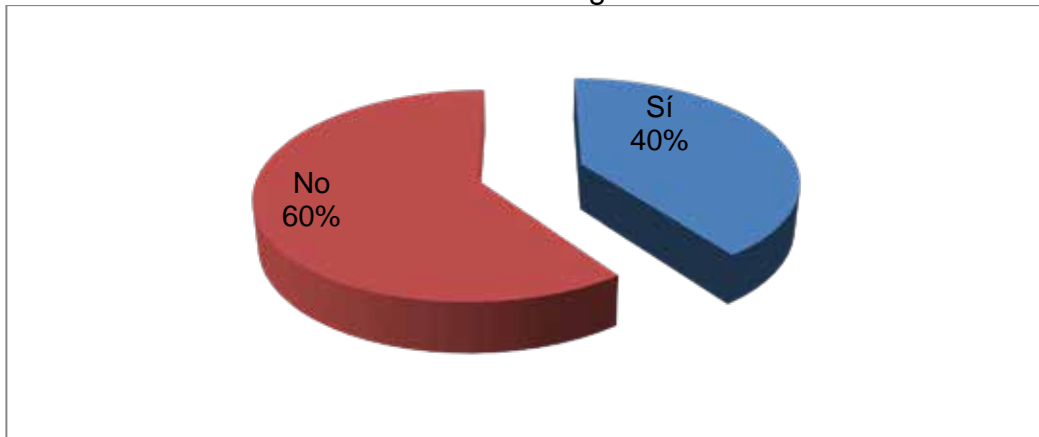
Ítem N° 3 ¿Las autoridades adaptan su estilo de liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz?

Cuadro 5: Microliderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 3
Microliderazgo



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: Según el resultado obtenido, el 60% de la muestra ejerce una negativa a adaptar el estilo de liderazgo para la creación de una atmósfera de trabajo eficaz lo cual denota la incredulidad de su parte para con el personal directivo en cuanto a salir de la zona de confort y ser innovadores creando nuevos procedimientos para que las metas sean concretadas y realizadas en el menor tiempo.

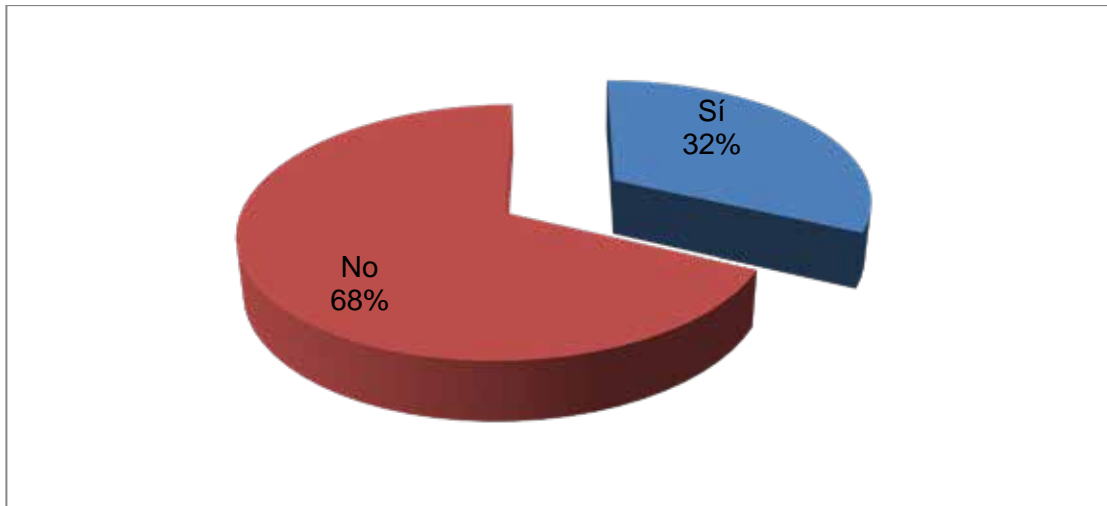
Ítem Nº 4 ¿Se incentiva la calidad de servicio a través del desempeño del personal de la Facultad?

Cuadro 6: Calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	32%
No	17	68%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 4
Calidad



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: El resultado que lidera esta pregunta está regido por el “No” representado con el 68% en función de no incentivar la calidad de los servicios a través del desempeño del personal de la facultad, lo cual refiere poca capacidad de reajuste a situaciones sociales de vulnerabilidad; lo que coincide con Musriha (2011), quien establece que existen varios indicadores de evaluación de desempeño en el trabajo, entre ellos la calidad del trabajo.

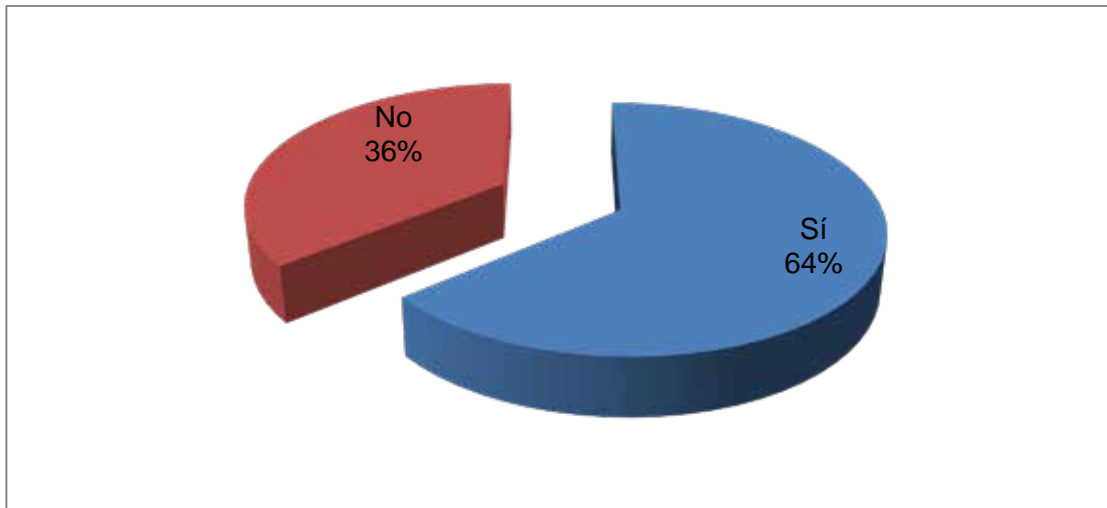
Ítem N° 5 ¿Se procura la eficiencia de los trabajadores de la Facultad?

Cuadro 7: Eficiencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 5
Eficiencia



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: En función al 64% de los encuestado se remite que si existe una procura en la eficiencia de los trabajadores de la facultad, lo cual infiere que, aunque no hay incentivo de la calidad de los servicios prestados por estos si hay una atmosfera de motivación extrínseca o intrínseca que hace promover la capacidad para liderizar, comunicar y transmitir conocimientos.

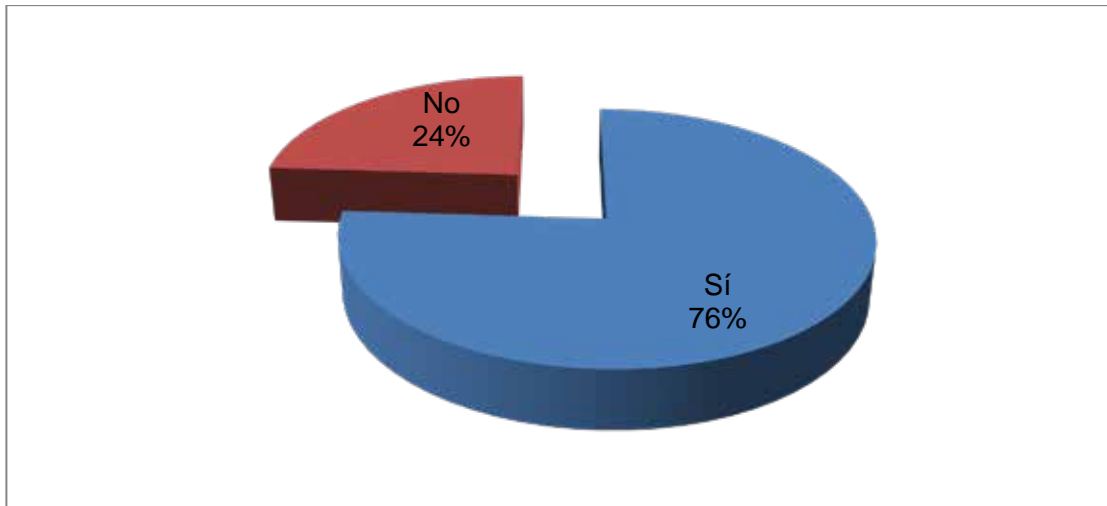
Ítem Nº 6 ¿Es efectivo el desarrollo de las actividades administrativas de la FACES – UAM?

Cuadro 8: Efectividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	19	76%
No	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 6
Efectividad



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: En función a los resultados, el 74% de la muestra considera que si hay desarrollo de las actividades administrativas en la FACES – UAM, por tanto, es importante mencionar que, siendo una Universidad privada y auto-administrada, el consejo universitario tiene potestad absoluta sobre cierres, cambios, paros y demostraciones administrativas / académicas en cuanto a el cese o consecución de las actividades.

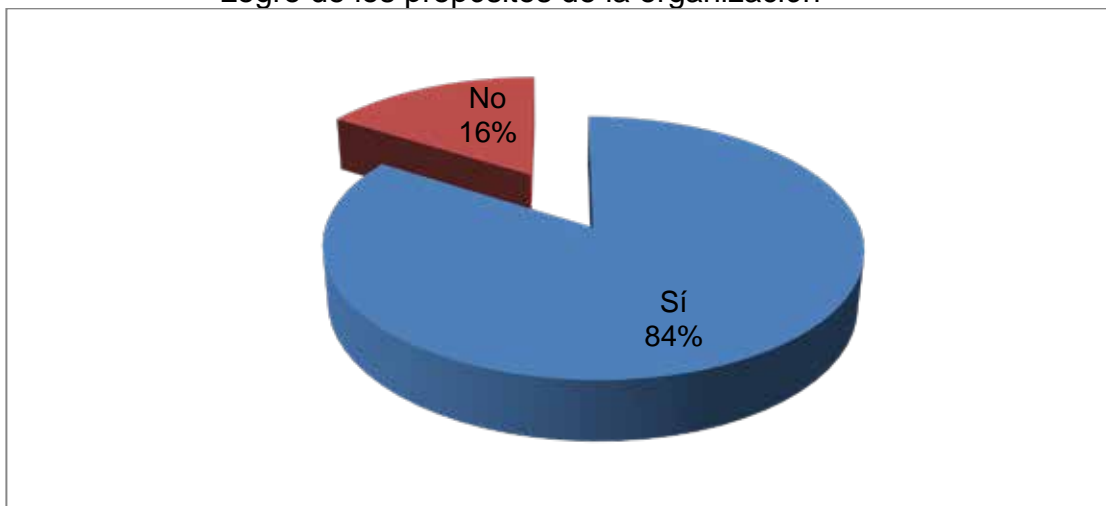
Ítem N° 7 ¿Considera que se logran los propósitos de la organización a través del desempeño de su personal?

Cuadro 9: Logro de los propósitos de la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 7
Logro de los propósitos de la organización



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: En consideración a los resultados, la representación del “Si” obtenida con un 84% sugiere que si se logran los propósitos de la organización a través del desempeño laboral, lo cual provoca una incompatibilidad con resultados obtenidos en preguntas previas, por tanto, se sugiera correlacionar estos resultados con las entrevistas y la observación directa.

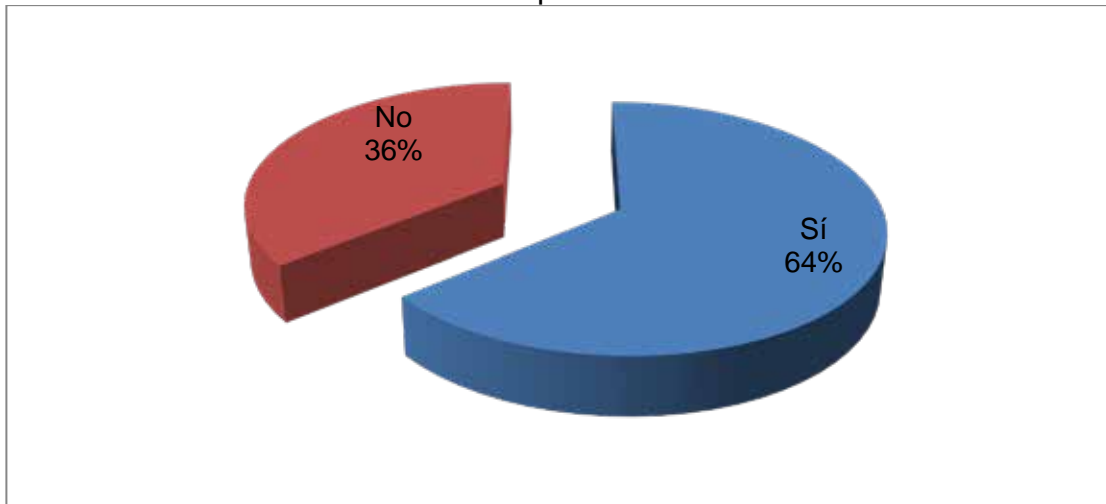
Ítem Nº 8 ¿Considera que las asignaciones laborales se desarrollan a tiempo?

Cuadro 10: Tiempo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 8
Tiempo



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: Según los resultados, el 64% de la muestra considera que si se desarrollan en tiempo promedio las asignaciones laborales, lo cual infiere que a través de la existencia de calendarios académicos se denotan seguimiento de tareas y cierres administrativos previamente anunciados para que todo el personal trabaje en función a pautas preestablecidas.

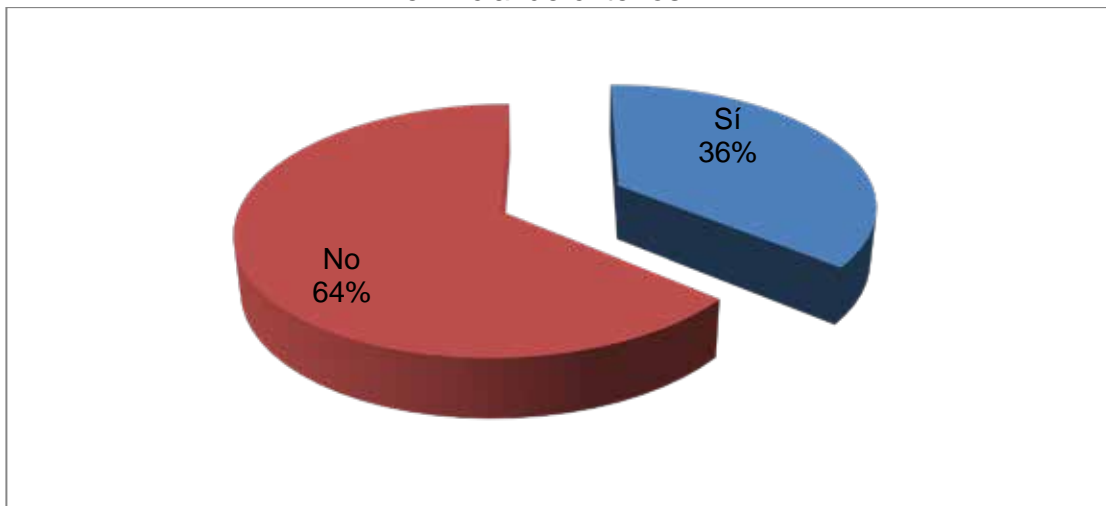
Ítem Nº 9 ¿Considera que se estableció un nivel inicial de criterios que evalúan su desempeño laboral?

Cuadro 11: Nivel inicial de criterios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	9	36%
No	16	64%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 9
Nivel inicial de criterios



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: El 64% de la muestra considera que no se ha establecido un nivel inicial en cuanto a criterios de evaluación de desempeño laboral, lo cual implica la poca relación existente entre el trabajo ejecutado y lo medible de los resultados en relación a escala de funcionalidad; lo que se relaciona con lo planteado por Kopelman y Thompson (1986), quienes indican que el desempeño laboral está afectado por cinco condiciones interdependientes, siendo una de ellas el nivel inicial de criterios de evaluación del desempeño.

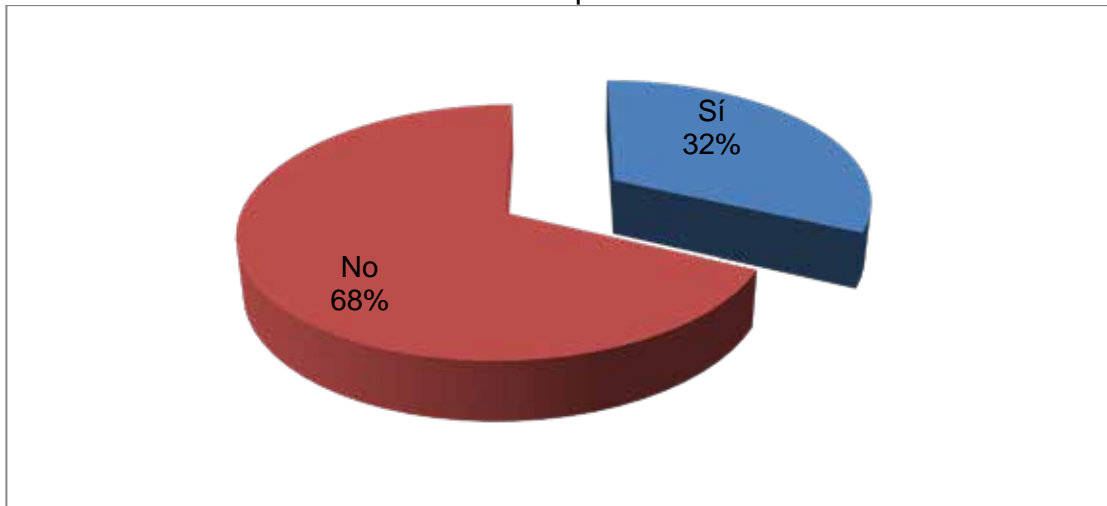
Ítem Nº 10 ¿Considera que la Facultad recompensa su desempeño laboral?

Cuadro 12: Nivel de recompensas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	32%
No	17	68%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 10
Nivel de recompensas



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: Según la muestra el 68% de los encuestados relacionan que no hay recompensa por parte de la facultad con el desempeño laboral, lo cual induce a darle validez a una posible motivación intrínseca a través del caso por caso de los trabajadores y no en relación a un macro-objetivo organizacional de la institución. Esto ratifica lo planteado en el ítem anterior, y coincide con Kopelman y Thompson (1986), quienes expresan que las recompensas son uno de las condiciones interdependientes que afectan al desempeño laboral.

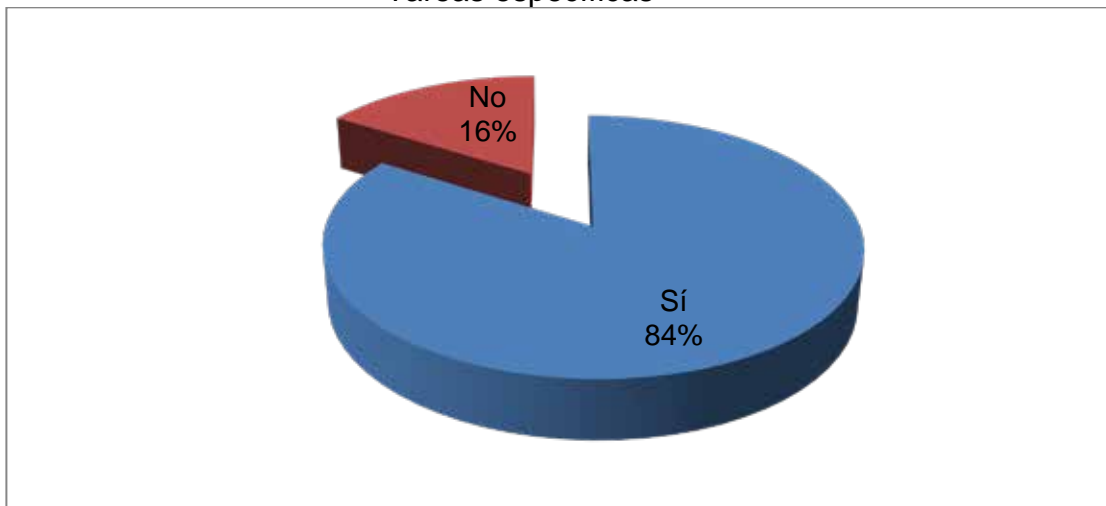
Ítem Nº 11 ¿Tiene asignadas tareas específicas, de acuerdo al cargo que desempeña?

Cuadro 13: Tareas específicas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 11
Tareas específicas



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: Según el resultado obtenido, el 84% de la muestra refleja que si tiene unas tareas específicas que cumplir en cuanto a su cargo lo cual sugiere la divulgación de descripciones de cargo y funciones cuando estos son contratados o ascendidos. Para Kopelman y Thompson (1986), la asignación de tareas también es una condición que afecta el desempeño laboral, por lo que su aplicación en la FACES

UAM fortalece la función de los integrantes del equipo de trabajo de la facultad.

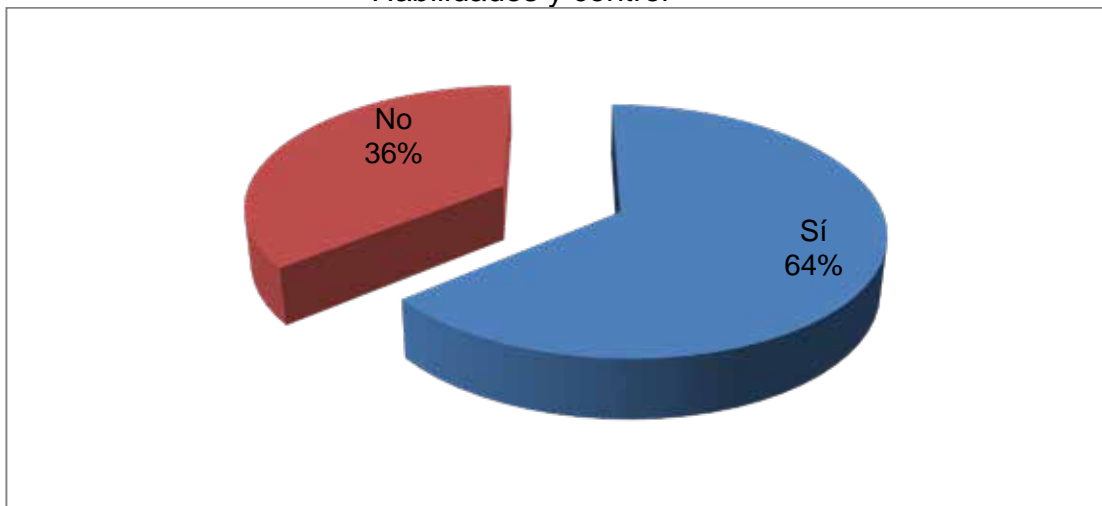
Ítem Nº 12 ¿Considera que sus habilidades son tomadas en cuenta para el desarrollo de sus asignaciones?

Cuadro 14: Habilidades y control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Gráfico 12
Habilidades y control



Fuente: Arzola (2019), basados en los resultados de la encuesta.

Análisis: Según el resultado obtenido, el 64% de la muestra promueve que si son tomadas en cuenta sus habilidades para establecer asignaciones, lo cual es un logro de la FACES-UAM en cuanto a establecer conformidad entre el puesto de trabajo y la función

a realizar como puente para potenciar las habilidades de los trabajadores.

Análisis de las Entrevistas

Las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los expertos consultados, fueron procesadas y analizadas siguiendo las pautas establecidas por Martínez (2006), a saber:

1. Desgrabar la entrevista en formatos.
2. Usar categorías concretas y precisas.
3. Realizar la ideografía de los resultados de las categorías de cada entrevista.
4. Realizar la ideografía comparativa (general) de todos los resultados.
5. Redactar un texto escrito con la conclusión de la información arrojada por la ideografía general.

En efecto, cada grabación fue transcrita literalmente en cuadros de triple entrada, registrándose todas y cada una de las palabras de los entrevistadores y entrevistados, incluyendo los titubeos y vocalizaciones no verbales, una por cada entrevistado, para luego proceder a extraer los contenidos clave y representarlos en los respectivos ideogramas, tanto individuales como general o agrupado, prosiguiendo con el correspondiente análisis de contenido a fin de la elaboración del diagnóstico.

Entrevista N° 1
 Fecha 16-06-2019
 Hora: 4:00 PM.

Cuadro 15. Entrevista al Sr. Julio Cesar Rondón Bracamontes (Gerente de Servicios Organizacionales); experto en Recursos Humanos

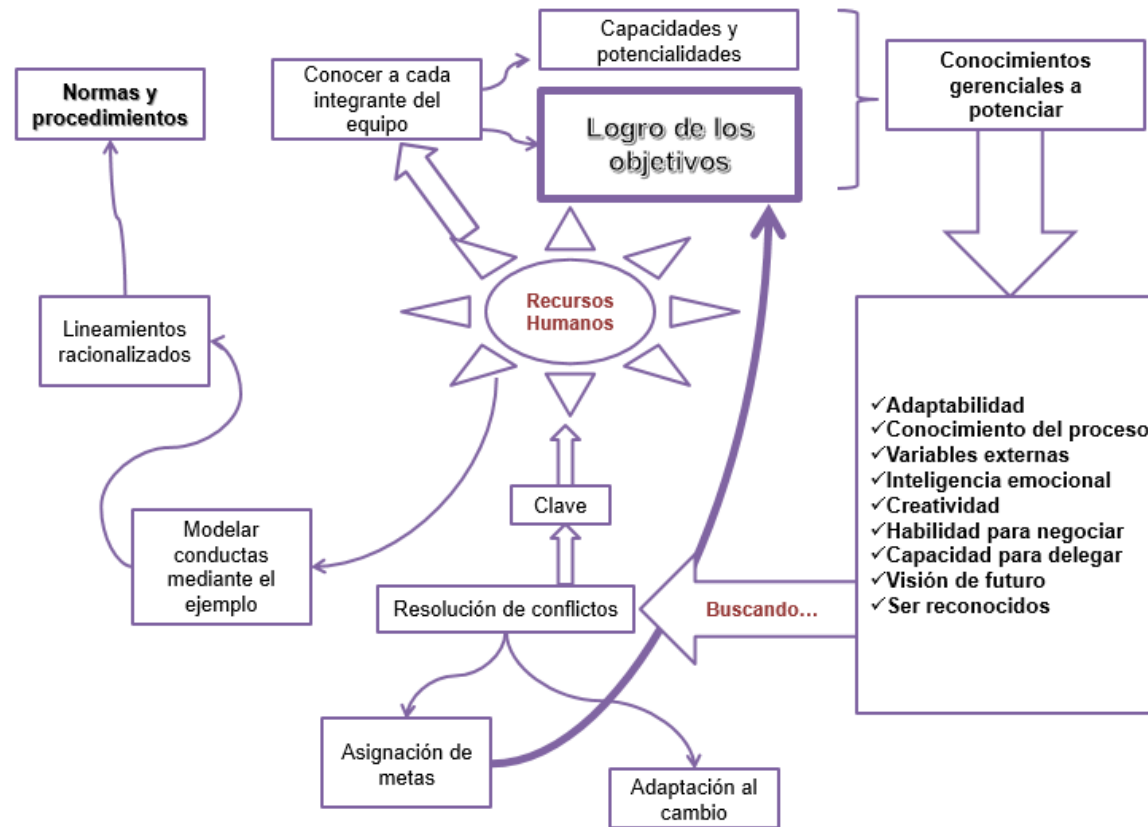
Categoría	Línea	Entrevista
	1	I: Buenas tardes señor Julio ¿Cómo está?
	2	E: Buenas tardes; muy bien, gracias.
	3	I: A continuación me gustaría conversar con usted sobre algunos aspectos relacionados a las competencias gerenciales que se esperan de un líder, ¿le parece si comenzamos?
	4	
	5	
	6	E: Sí, claro. Como no.
Conocer a cada integrante, sus capacidades y potencialidades, para el logro de objetivos comunes	7	I: Ok perfecto, procedo con la primera pregunta ¿Cuáles elementos deben conocer los líderes de una Facultad, como la FACES – UAM, para el correcto desempeño laboral de su equipo?
	8	
	9	
	10	E: El principal elemento es conocer a cada integrante del equipo desde el punto de vista humano, conocer sus capacidades y potencialidades para engranar esas potencialidades y capacidades en el logro de objetivos comunes organizacionales. Creo que eso es fundamental, y más en una organización como la universitaria.
	11	
12		
13		
14		
Adaptabilidad a los cambios Proceso y sus variables externas Inteligencia emocional	15	I: Eso es verdad. En ese sentido, ¿Cuáles conocimientos gerenciales considera que deben potenciar los líderes de la FACES – UAM?
	16	
	17	E: El gerente es una figura clave en la organización, ya que coordina los recursos humanos y de materiales para el logro de así los objetivos de la organización optimizando los recursos financieros disponibles. Los líderes deben conocer cualidades gerenciales tales como la adaptabilidad a los cambios , conocimiento amplio del proceso que lideriza y las variables
	18	
	19	
	20	
	21	

Categoría	Línea	Entrevista
Creatividad Habilidad de negociación Capacidad de delegar Visión de futuro	22	externas que inciden en el mismo, inteligencia emocional para enfrentar variables externas que perturben el equipo en el logro de metas y objetivos, creatividad que permita elegir la estrategia que permita alcanzar los objetivos en menor tiempo, serenidad ante situaciones de pánico o estrés ante situaciones que perturban el equipo de trabajo en la confianza del logro de objetivos, habilidad para negociar , un agente motivador para el equipo de trabajo donde se sientan respaldados y acompañados, el carisma que se logra con la empatía y la accesibilidad de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, capacidad de delegar, visión de futuro.
	23	
	24	
	25	
	26	
	27	
	28	
	29	
	30	
Resolución de conflictos Adaptación al cambio	31	I: Perfecto señor Julio. Ahora quisiera que conversemos sobre un aspecto que me llama la atención y es con qué perspectiva gerencial los líderes de la FACES – UAM deberían enfrentar las situaciones del entorno.
	32	
	33	
	34	E: Bueno, desde mi punto de vista, los líderes pueden promover la resolución de conflictos en un entorno empresarial siendo agentes de adaptación al cambio , a través de intermediación entre las partes en disputa y logrando con serenidad una negociación donde ambas partes vean los beneficios que obtienen a futuro con los acuerdos que se llegan
	35	
	36	
37		
Asignación de metas Logro de objetivos organizacionales	38	I: Muy bien, ahora, la pregunta que surge es, ¿De qué forma las competencias gerenciales deben impulsar la perspectiva del líder de una dependencia universitaria como la FACES – UAM? E: Perfecto. Las deben impulsar porque permite la asignación de metas a los miembros del equipo en función a estas competencias, lo que redundará en el logro de objetivos organizacionales , por ejemplo en el caso de la universidad, al crecimiento de la matrícula o a disminuir la deserción.
	39	
	40	
	41	
	42	
Modeladores de conductas a través del ejemplo	43	I: Claro, claro. Ahora bien, ¿Cuál debe ser la actitud de un líder de una Facultad, como la FACES – UAM, para incentivar el desempeño laboral de su equipo? E: Los líderes deben ser fuentes inspiradoras para los integrantes del equipo de
	44	
	45	
	46	
	47	
	48	

Categoría	Línea	Entrevista
	49 50 51	trabajo, para ello deben ser modeladores de conductas a través del ejemplo , sus pensamientos y acciones deben ser coherentes. Esa debe ser la actitud de un buen líder, especialmente en el campo universitario.
Lineamientos racionalizados Manejo de normas y procedimientos	52 53	I: Muy bien... (suspiro), para cerrar, ¿Cuáles criterios deben privar en los líderes de la FACES – UAM para generar una actitud proactiva en su equipo de trabajo?
	54 55 56 57 58 59	E: A ver... (pausa). En el caso nuestro, la comunicación de los lineamientos evita el retrabajo y optimiza las horas hombres, los lineamientos deben ser racionalizados antes de emitirlos. En una institución universitaria debe ser similar, por lo que sí, la comunicación debe ser fundamental si se busca proactividad en el equipo de trabajo, además de un manejo impecable de las normas y procedimientos.
	60 61 62	I: Perfecto, pues, muchísimas gracias por su atención, señor Julio. Espero que tenga un muy buen día y muchísimas gracias por compartir con esta investigación sus ideas sobre el manejo de las competencias gerenciales
	63 64 65	E: No, muchísimas gracias más bien por la oportunidad y bueno, esperamos que el resultado de ese proyecto fortalezca y ayude al liderazgo de la FACES de la Universidad Arturo Michelena.

Fuente: Arzola (2019), basado en Bracamonte (2019, comunicación personal)

Gráfico 13
Ideograma de la Entrevista N° 1



Fuente: Arzola (2019), basado en Bracamonte (2019, comunicación personal); modelo propuesto por Martínez (2006)

Entrevista N° 2
 Fecha 18-06-2019
 Hora: 1:25 PM.

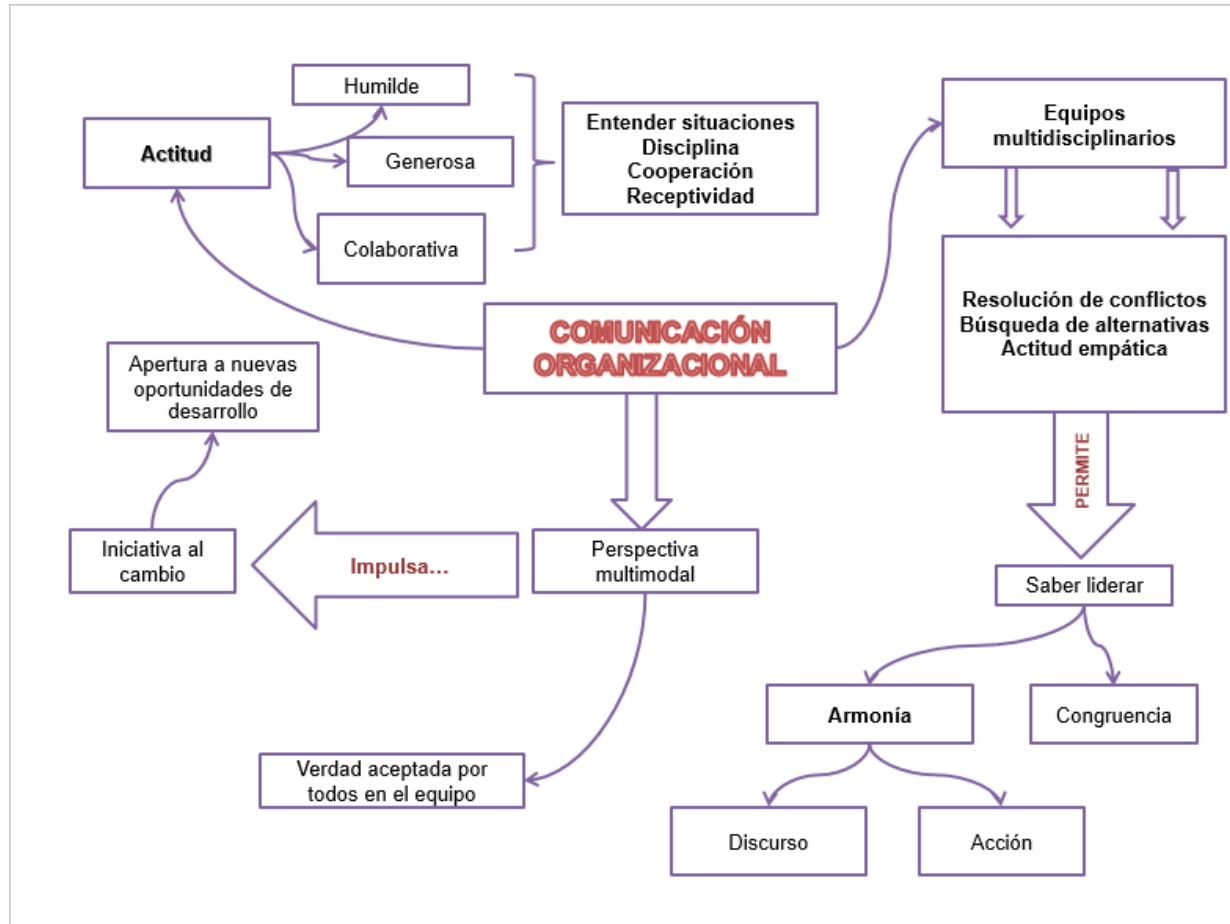
Cuadro 16. Entrevista a la Msc. Nathaly Leal, Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional; Movistar Perú

Categoría	Línea	Entrevista
	1	I: Buenas tardes , licenciada Leal, gracias por atender esta llamada.
	2	E: Con gusto, Enmanuel, siempre a tu orden.
	3	I: Gracias, nuevamente. La idea es entrevistarla para mi trabajo de grado, contando con su experiencia en el área de la comunicación organizacional ¿está usted de acuerdo?
	4	
	5	
	6	E: Por supuesto, estoy de acuerdo.
Equipos multidisciplinarios Resolución de conflictos Búsqueda de alternativas Actitud empática	7	I: Ok perfecto, voy con la primera pregunta ¿Cuáles elementos deben conocer los líderes de una Facultad, como la FACES – UAM, para el correcto desempeño laboral de su equipo?
	8	
	9	
	10	E: Bueno, como sabes, los equipos multidisciplinarios en el área organizacional / educativa son de vital apoyo para los procesos medulares y de soporte en las instituciones de educación superior, sin embargo, la resolución de conflicto , la búsqueda de alternativas en función a situaciones estresoras y una actitud empática para con sus trabajadores es requisito fundamental para que haya un desempeño optimo y humano.
	11	
Saber Liderizar Empatía Congruencia Armonía entre dicho y hecho	12	
	13	
	14	
	15	
	16	I: Ciertamente, licenciada; en ese sentido, ¿Cuáles conocimientos gerenciales considera que deben potenciar los líderes de la FACES – UAM?
17		
18	E: Pienso que los conocimientos que deberían ser internalizados en los jefes van en función de saber liderizar, empatía, congruencia y una armonía entre lo que se dice y lo que se hace . Me parece que desde que estuve como docente allá en Comunicación Social había falta explorar esos conocimientos.	
19		
20		
21		
Perspectiva multi-	22	I: Entiendo... Veamos, me gustaría consultarle lo siguiente: ¿Con qué perspectiva

Categoría	Línea	Entrevista
modal	23 24	gerencial los líderes de la FACES – UAM deberían enfrentar las situaciones del entorno?
	25 26	E: Debe ser desde una perspectiva multi-modal ; es decir, ver y escuchar todos los puntos de vista de las situaciones y construir una verdad aceptada por todos .
Iniciativa Cambio Apertura a nuevas oportunidades de desarrollo	27 28 29	I: Perfecto, la siguiente pregunta sería ¿De qué forma las competencias gerenciales deben impulsar la perspectiva del líder de una dependencia universitaria como la FACES – UAM?
	30 31 32	E: Bueno, en la actualidad, el todo en las organizaciones demanda múltiples formas de actuar, por tanto, en el caso de FACES UAM, debe prevalecer la iniciativa, el cambio y la apertura a nuevas oportunidades de desarrollo profesional
	33 34 35	I: Claro, es lo ideal... En ese sentido, me gustaría consultarle cuál debe ser la actitud de un líder de una Facultad, como la FACES – UAM, para incentivar el desempeño laboral de su equipo.
Humildad Colaboración	36 37 38	E. Debe ser una actitud humilde , dando a conocer fortalezas y virtudes de sus trabajadores en función de ser reconocidas y aprovechadas por los mismos. Esencialmente colaborativa.
	39 40	I: Entiendo... De allí que se da esta duda, ¿Cuáles criterios deben privar en los líderes de la FACES – UAM para generar una actitud proactiva en su equipo de trabajo?
Actitud generosa Entendimiento de situaciones de riesgo Disciplina Cooperación receptividad	41 42 43	E: Necesariamente debe ser una actitud generosa, entendimiento de situaciones de riesgo, disciplina y cooperación en actividades de equipo y una completa receptividad ante nuevos planteamientos visionarios.
	44 45	I: Perfecto, Licenciada Leal, gracias por brindarnos su tiempo y compartir la información necesaria para la entrevista.
	46	E: Con gusto, Enmanuel, y gracias a ti por entrevistarme.

Fuente: Arzola (2019), basado en Leal (2019, comunicación personal)

Gráfico 14
Ideograma de la Entrevista N° 2



Fuente: Arzola (2019), basado en Leal (2019, comunicación personal); modelo propuesto por Martínez (2006)

Entrevista N° 3
 Fecha: 19-06-2019
 Hora: 4:00 pm.

Cuadro 17. Entrevista al Licdo. Edgar Muñoz, psicólogo y Especialista en Servicios Organizacionales

Categoría	Línea	Entrevista
	1 2	I: Buenas tardes, licenciado Muñoz, gracias por brindarnos su tiempo y conocimientos.
	3	E: Buenas tardes; con mucho gusto.
	4 5 6 7	I: Muy bien. La idea es compartir algunas ideas respecto al liderazgo y las competencias gerenciales, especialmente en organizaciones universitarias como la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, o más fácilmente, la FACES-UAM, ¿le parece?
	8	E: Si, como no. con mucho gusto.
Conocimiento de diferencias individuales: Dificultades, Fortalezas y competencias, Necesidades y aspiraciones	9 10 11	I: Perfecto, voy a proceder con la primera pregunta. ¿cuáles elementos deben conocer los líderes de una facultad como FACES UAM para el correcto desempeño laboral de su equipo?
	12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23	E: Fíjate, eehh, los elementos que debe conocer, según mi criterio, son aquellos que estén enfocados a la diversidad de su grupo y de su equipo, que un gerente o un líder, eeehhh, conozca las diferencias individuales de cada uno de sus miembros, creo que perfectamente podría potenciar el desempeño de su equipo. ¿en qué sentido? conociendo las dificultades que cada uno de ellos puedan tener, que las van a tener, pero, sobre todo, conociendo cuáles son las fortalezas y las mayores competencias que cada uno de ellos tiene que tener. independientemente de que una persona, un trabajador, eeehhh, tenga el mismo cargo o realice funciones similares a otro, no significa que van a ser iguales en cuanto a sus capacidades, en cuanto a su competencias, en cuanto a sus talentos, según como lo quieran llamar; sin embargo, eee, el conocer esas diferencias en cada uno de los miembros del equipo, repito, podía potenciar muchísimo eee el

Categoría	Línea	Entrevista
	24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43	desempeño; adicionalmente a esto es, por supuesto, este líder tiene que estar emmm al conocimiento al respecto de las necesidades y de las aspiraciones que cada uno de sus miembros tiene , porque hay algunos miembros de ese equipo que probablemente se sientan lo suficientemente conformes con un puesto, con un cargo, con una posición, según emmm, la denominación que se le dé en esa organización yyyy no quiera quizás avanzar; mientras que el líder, tiene una visión de ese, de ese individuo para potenciarlo y llevarlo a una posición aún mayor, con mayores responsabilidades e inclusive quizás con, eeee, la responsabilidad de tener personas a su cargo, sin embargo quizá este trabajador no tiene esa intención y no lo quiere hacer, mientras que probablemente hay otro que sí tiene la necesidad de querer evolucionar, si tiene el deseo, más que la necesidad, tiene el deseo de querer evolucionar, y eeee no tiene competencia requerida para, y por eso quizás puede mantenerse en silencio, o un poco dejar en resguardo este deseo muy particular y no se le podía tomar en cuenta; que el líder pueda conocer entonces cuales son los ideales de proyección de cada uno de sus trabajadores dentro del equipo en la organización, podría también ayudarlos a mejorar muchísimo su desempeño en múltiples formas, de esa, de esa manera entonces, el que conozcas, el que conozca sus potencialidades, el que conozca su talento y competencias , adicionalmente a esto que sepa cuáles son sus emmm aspiraciones dentro de la organización podría perfectamente ayudarlo aaaa mejorar su desempeño laboral dentro del equipo, por supuesto.
Dualidad entre los conocimientos gerenciales que el líder debe potenciar en sí mismo y los que debe potenciar en	44 45 46 47 48 49 50	I: Ok, licenciado, en este sentido, ¿cuáles conocimientos gerenciales considera que deben potenciar los líderes de FACES UAM? E: eeeeemmm, en este caso hay ahí una dualidad con respecto al lo que podría responderte; primero cuáles serían los conocimientos gerenciales que el, que el, que el líder debería potenciar a sí mismo , eeee, y por supuesto cuáles son los conocimiento gerenciales que el líder debe potencial en su equipo de trabajo ; puede parecer una, una incongruencia en decir "conocimientos gerenciales

Categoría	Línea	Entrevista
su equipo	51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78	<p>en el equipo de trabajo", pero qué sucede en muchas organizaciones, que los miembros de un equipo de trabajo al no tener conocimiento gerenciales, quizá no para su aplicación pero al menos sí para su comprensión, dificultan las tareas que un gerente realiza, incluso en algunos casos pueden poner en duda las decisiones que este gerente toma y se les dificulta conocer y entender la visión que el gerente tiene para algunas cosas; y el equipo de trabajo simplemente puede considerar en algún momento que el gerente no quiere hacer algo o emmmm la tiene en contra de alguien porque quizás no, no ha atendido como un trabajador espera un requerimiento, porque no ha tomado una decisión y es quizá porque no tiene una visión estratégica del dominio del negocio; en este sentido, si el gerente en esta primera parte, si el gerente entonces potencia conocimientos gerenciales en su equipo de trabajo, como líder, por supuesto dotaría a sus trabajadores, a eeee su equipo de, de una comprensión mayor para las actividades que realiza; por supuesto, no estoy diciendo con esto que debe darle todas las competencias que un líder de requiere, que un líder tiene que tener, pero sí por lo menos un conocimiento mínimo de competencias gerenciales para que pueda manejar un mismo idioma; entonces sería como una persona que tiene un dominio eee por ejemplo, del inglés a un nivel avanzado, pero que hay alguien que tiene por lo menos un dominio eee básico a intermedio, que quizás haya muchas cosas que no pueda comprender, cómo por ejemplo un lenguaje técnico, pero sí perfectamente podría entender de qué está hablando esta otra persona que tiene un conocimiento de ese idioma muchísimo mayor, y por lo menos saber de qué cosa le está hablando, quizás no entender al cien por cien el mensaje, pero sí un porcentaje significativo; por eso me parece muy importante que un líder pueda potenciar en su equipo eso; ahora, hacia sí mismo, que potencialidades eeeee debe desarrollar este líder, o cuáles serían los conocimientos gerenciales el que el líder debe potenciar en sí mismo dentro de una facultad, eeee pues mira, primero el conocimiento esteeee, de, del área, ¿no?; puede ser un líder, considero en lo</p>

Categoría	Línea	Entrevista
	79	particular que una persona puede ser un líder, pero dentro de una facultad, mmmm
	80	no aplicarían todos, creo que, que el líder de un área debe conocer el área,
	81	entonces si está una facultad como la de FACES UAM, por supuesto que debería
	82	ser una persona formada ee en una de las carreras que agrupe a esta familia de
	83	carreras FACES, eso inicialmente, por eso el conocimiento del área debe ser uno
	84	de los primeros conocimientos gerenciales que debería potenciarse; segundo, una
	85	visión estratégica, eeee si no tiene una capacidad de entender, no solamente la
	86	necesidad y requerimientos actuales, sino poderte proyectar hacia el futuro para
	87	poder tomar decisiones sustentables en el tiempo, que puedan entonces desarrollar
	88	una base que permita corregir las deficiencias y falencias actuales, pero
	89	adicionalmente generar un camino que permita establecer nuevos puentes para
	90	vías conexas de soluciones futuras, evitando la aparición de estos conflictos
	91	actuales; pero adicionalmente previendo los nuevos y también dando un sustento a
	92	ellos, habría una gran falla; creo que en este momento aaaa, a nivel de, de, de
	93	muchos líderes de facultades de, del solo hecho de tratar de cubrir las necesidades
	94	propias de la situación país, de la crisis económica, de que la dificultad con, con,
	95	con la retirada deeee, del, del recurso profesoral, de la baja matrícula estudiantil, y
	96	tratar de solamente paliar esto, está siendo que por supuesto muchas universidades
	97	se vean golpeadas, sin embargo no veo que exista una visión estratégica de la
	98	situación, en donde se desarrollen emmm, ofertas y propuestas, incluso para
	99	personas que no son miembros de la universidad; entonces, se buscan sólo
	100	soluciones para los miembros, si acaso, que también lo puedo poner en duda, pero
	010	eeeemmm, no se desarrollan entonces soluciones para los que no están y que se
	012	puedan atraer; otra, otro de los conocimientos gerenciales eeee, que debe tener, es
	103	por supuesto la capacidad de poder tomar decisiones financieras, en donde los
	104	recursos, de por sí ya limitados, eee no sean justamente el, el, el factor principal
	105	para la toma de decisiones; entonces, ¿cómo es posible que debe tener
	106	conocimientos financieros cuando no hay recursos financieros? justamente por eso,

Categoría	Línea	Entrevista
	107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118	el mantener un conocimiento financiero, de eeee el negocio, te puede llevar a que entiendas que hay algunas decisiones que no necesariamente tienen que manejar recursos, o puede manejar recursos muy limitados; ya no vivimos en una situación en donde las organizaciones puedan disponer de una cantidad de recursos para realizar actividades, eee convocar eventos o mantener eee la la dinámica universitaria de una forma o de otra; ahora la de, la dinámica tiene que irse mucho más, este, enfocada en, en, en otra área, no, en otra, en otra, en otro ámbito y en otro aspecto; en ese sentido, pues por supuesto que debería eeemmm quizá entonces tener un conocimiento bastante, por lo menos significativo, con respecto a decisiones financieras; pienso que que por la menos con estos aspectos bastante básicos, en una situación de, de coyuntura como la que estamos atravesando podría ser lo suficientemente, emmmn necesarios para, para, para poder eeee seguir desarrollando sus actividades como líder.
Perspectiva de cambio y de adaptabilidad constante	119 120	I: Ok, perfecto. Tercera pregunta ¿en qué perspectiva gerencial los líderes de la FACES UAM deberían enfrentar la situación del entorno?
Brindar oportunidades al equipo para dinamizar soluciones	121 122 123 124 125 126 127 128 129	E: Pues desde una perspectiva de cambio y de adaptabilidad constante ; debe tenerse como premisa que lo único constante es el cambio, y que de alguna forma ya las estructuras rígidas no son precisamente la, la mejor opción en momentos coyunturales; en ese sentido pienso que, que la, la visión en el que debe tener un, un líder, la perspectiva que debe tener un gerente respecto a cómo enfrentar la situación en el entorno eeee, deberían estar enfocada entonces a la adaptabilidad, sabiendo que no debe mantener solamente una posición de mando, el por supuesto, en quien titula la posición de mando y está bajo su responsabilidad eeeee las, la, las decisiones importantes, sin embargo debe entender que en algún momento cómo líder puedo ocupar cualquier otra posición y dejar entonces que incluso otra persona pueda eeee, tomar emmm, quizá no el mando, pero sí, emmmm, el, el, el poder ofrecer ideas, ofrecer emmmmn, opiniones, que permitan entonces dinamizar toda la situación; ¿qué sucede muchas veces?
Perspectiva de dinamismo, de reestructuración, de reinención.	130 131 132 133	

Categoría	Línea	Entrevista
	134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144	que desde la posición de un líder eee sagital, desde la posición omnipotente de una, una, un cargo como éste, una responsabilidad como ésta, se dejan de ver muchísimas cosas, y ya decimos en criollo "los toros se ven mejor desde la talanquera", pero siempre eeee, teniendo esta posición desde lejos, nos, nos mantenemos entonces esta misma distancia de la situación, algunas veces quien está dentro de la situación puede tener una perspectiva, por supuesto mmm, más más embuída, más llena del mismo conflicto, y aportar algunas ideas que nosotros estamos dejando por fuera, sobre todo en el punto de vista de la sensibilidad del equipo, ¿no?, eeee, y de las necesidades que desde esa sensibilidad cada uno de ellos maneja; entonces la perspectiva, básicamente para mí debería ser una perspectiva de dinamismo, de cambio constante, de reestructuración, de reinención.
Visión del gerente para impulsar al equipo: Readecuación, Toma de decisión, Visión estratégica, Capacidad de cambio, Adaptabilidad Poder ofrecer una solución a cada circunstancia, según las necesidades	145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160	I: En ese sentido, entonces me surge consultarle sobre lo siguiente; ¿de qué forma las competencias gerenciales deben impulsar la perspectiva del líder de una dependencia universitaria como FACES UAM? E: Mmmmmm. A ver si comprendo correctamente la pregunta, pero lo que entiendo de ella es que mmmm, de qué manera mis competencias como líder deberían impulsar a ... emmmmm, la... a FACES, ¿no? Creo que esto puede concatenarse según lo que entiendo con la pregunta anterior, de que visión voy a tener que las condiciones, cuáles serían entonces las competencias gerenciales que deben impulsar eeee a una dependencia como FACES, por supuesto la de la readecuación , entender que el, la situación que se está viviendo a todo nivel es dinámica, es profundamente compleja, que no existe un patrón, que no hay una estructura rígida de cómo nos está afectando la situación, la crisis, el conflicto, y que de esa manera tenemos entonces nosotros que adaptarnos a la situación misma, porque tratar de resolverla desde un modelo teórico ya descrito desde hace muchísimo tiempo, en situaciones que quizá tenían una condición también de crisis y de conflicto o incluso por guerra o por cualquier otra, por cualquier otro asunto,

Categoría	Línea	Entrevista
	161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176	pero que en la vida se manifestaban una forma completamente distinta a la que se manifiesta en nuestra sociedad, hace que todo estos modelos se vean inutilizados por completo; entonces, eeeee por supuesto las competencias tiene que estar ligadas a la toma de decisión, a la visión estratégica, a la capacidad de cambio, a la adaptabilidad por supuesto, eeee pero, pero esta capacidad de cambio me refiero a la, a la, a la capacidad de poder reinventar eeee el modelo en el que se hacen las cosas, yyy y por supuesto esta adaptabilidad, en función de las necesidades que se tienen, esto no, esto no obtiene una visión de "como vaya viniendo vamos viendo", la idea es poder ofrecer una solución a cada circunstancia, según las necesidades , más o menos siguiendo enmmm, esta, esta forma de llevar entonces a cabo una necesidad, atendiendo lo prioritario, sin olvidar, por supuesto, lo que también es, es, eeeeees importante, ¿no? que a veces en situaciones como ésta, se deja un lado, solamente se atiende lo urgente, eeeee y lo importante queda relegado, entonces a posteriori, entonces emmmn, debe tomarse en consideración el, el tomar emmm, la adaptabilidad como mecanismo para el impulso de una nueva estructura.
Un modelo específico de liderazgo desentona completamente con el grupo. Actitud enfocada en las necesidades de cada miembro del equipo = actitud	177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188	I: Ok perfecto. La pregunta número cinco dice ¿cuál debe ser la actitud de un líder de una facultad como FACES UAM para incrementar el desempeño laboral de su equipo? E: El tema de la actitud es algo discutido desde hace muchísimo tiempo, y de allí se desprendían muchísimos modelos eeee de liderazgo, del líder autocrático, el líder democrático, el líder participativo; de nuevo pienso que una, un modelo específico de liderazgo desentona completamente con el grupo , si esto lo vinculo con la primera pregunta eee referente a las, a los elementos que debe conocer un líder, te mencionaba que estos elementos deben estar vinculado con el conocimiento de las diferencias individuales de cada uno de los miembros del equipo, considero que la actitud justamente debe estar enfocada en las necesidades de cada uno de los miembros del equipo ; entonces es tener una multiplicidad de, de actitudes, tener

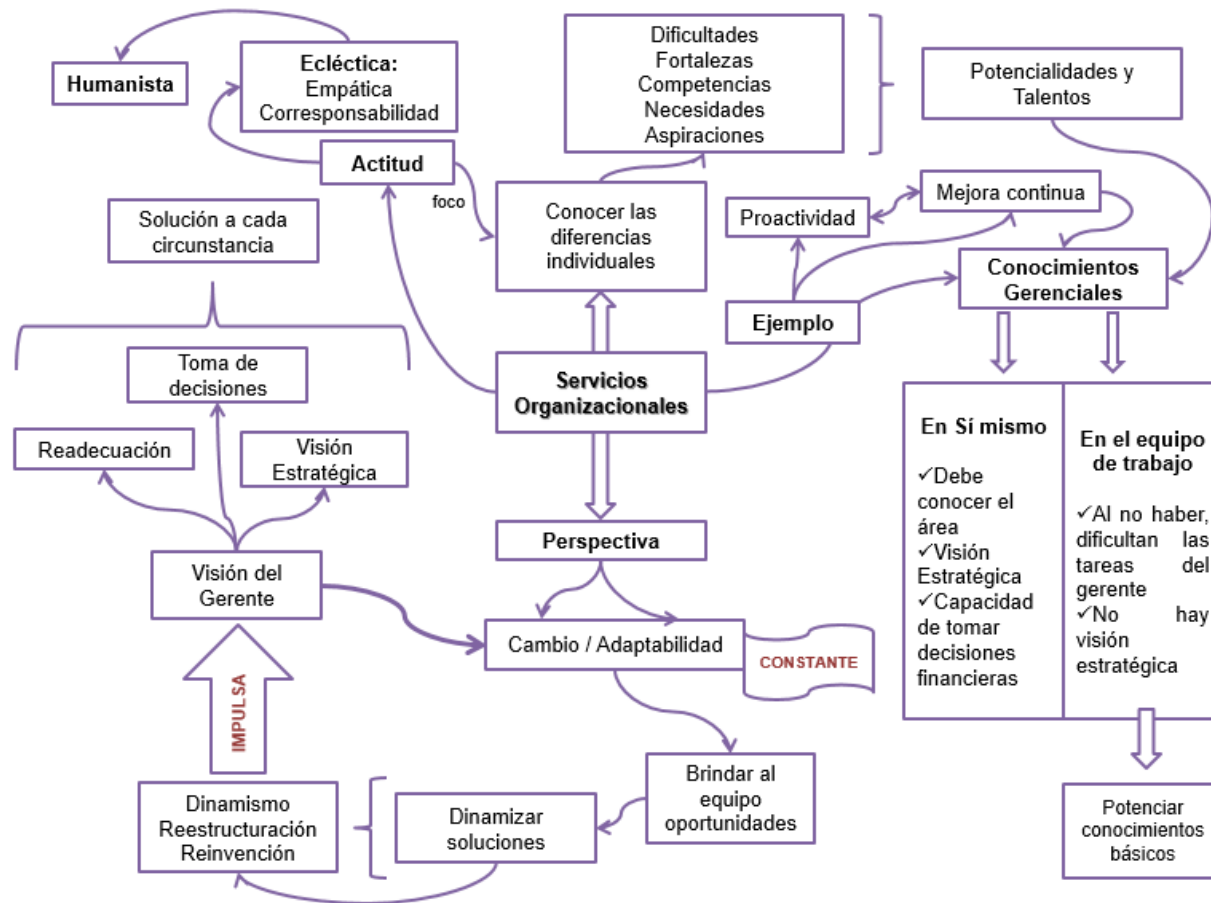
Categoría	Línea	Entrevista
"ecléctica".	189	<p>un actitud ecléctica, si se puede decir de esta manera y para estos efectos, eee, quizá podría entonces permitir que este líder tenga una conducta un poco más empática con cada uno de sus miembros; no hablo de una cultura de complacencia, no hablo de una actitud deeee querer agradar a todo el mundo; por supuesto muchísimo menos en la, en la, emmm, diversidad de genios o humores para, para poder congraciarse con sus trabajadores, absolutamente para nada; me, me refiero justamente es a una actitud eeee de querer formar parte del equipo, en algunos casos el líder eeee ve a su equipo como eso, como su equipo, pero él no se ve como una parte del equipo, o sea, soy el líder, es decir, repito, "soy el líder y éste es mi equipo", no "somos un equipo que yo lidero", creo que hay una diferencia quizás sutil, para mí bastante significativa y no tan sutil, pero eeeee, si, en el discurso puede sonar algo muy parecido, "soy el líder y éste es mi equipo" versus "este es mi equipo y yo los lidero", si nosotros formamos parte del equipo, por supuesto que yo voy a tomar en cuenta eee, mis propias necesidades también, voy a tomar en cuenta cuales son eeee mis diferencias individuales y de qué manera sintonizan y desentonan con el resto del grupo; entonces, la actitud debe ser una actitud de eee, pertenecer, debe ser una actitud de corresponsabilidad, debe ser una actitud de, incluso en algún momento utilizar herramientas de apoyo para su equipo de trabajo, a través del coaching, del mentoring, de la tutoría, a través de, de, del enfoque sistémico de ese equipo de trabajo y de cómo se dinamiza, eeeee; debe ser entonces una actitud, por supuesto, humanista.</p>
Conducta un poco más empática con cada uno de sus miembros.	190	
	191	
	192	
	193	
	194	
	195	
Actitud de corresponsabilidad	196	
	197	
	198	
Utilizar herramientas de apoyo para su equipo de trabajo.	199	
	200	
	201	
	202	
Actitud humanista	203	
	204	
	205	
	206	
	207	
	208	
	209	
"La mejor forma de enseñar es a través del ejemplo".	210	I: Y por último, licenciado, la pregunta número seis se plantea en una idea fundamental, ¿cuáles criterios deben privar en los líderes de FACES UAM para generar una actitud proactiva en su equipo de trabajo?
	211	
	212	
	213	E: Entiendo que esto también estaría bastante ligado con la pregunta anterior respecto a cuáles criterios deben privar en los líderes para generar una actitud proactiva. Una vieja frase, que realmente no recuerdo su autor, si es que lo tiene como un autor conocido, dice que "la mejor forma de enseñar es a través del
Es necesario entender la	214	
	215	
	216	

Categoría	Línea	Entrevista
<p>proactividad.</p> <p>Hay una mala interpretación de lo que significa proactividad.</p> <p>Proactividad y mejora continua van perfectamente relacionadas y de la mano.</p> <p>Sería importante que los miembros del equipo conozcan de competencia gerenciales, para expresarse desde la actitud, no con su lenguaje oral sino con su prosémica.</p>	<p>217</p> <p>218</p> <p>219</p> <p>220</p> <p>221</p> <p>222</p> <p>223</p> <p>224</p> <p>225</p> <p>226</p> <p>227</p> <p>228</p> <p>229</p> <p>230</p> <p>231</p> <p>232</p> <p>233</p> <p>234</p> <p>235</p> <p>236</p> <p>237</p> <p>238</p> <p>239</p> <p>240</p> <p>241</p> <p>242</p> <p>243</p>	<p>ejemplo", si quieres generar una actitud en tus miembros de equipo, en tus compañeros de equipo, nada mejor que justamente tener una actitud proactiva; primero, es necesario también entender la pro-actividad, porque a veces se entiende la proactividad como unaaaa capacidad de hacer mucho, hago muchas cosas y por eso soy proactivo, hago más de lo que me piden y eso es ser proactivo, me quedo más tiempo en el trabajo y eso es ser proactivo, llego antes al trabajo y eso es ser proactivo y creo que entonces hay una, una mala interpretación de lo que significa proactividad; en ninguna forma muy particular y sin ánimo de eeeee citar ninguna, ninguna definición establecida, considero que la proactividad es poder desarrollar una actividad de forma eficiente y eficaz, siguiendo los lineamientos que están establecidos, y si en algún momento es necesario, eeeee, salirse de esos lineamientos, es porque se está haciendo una propuesta que perfectamente mejore la eficiencia y eficacia en la manera en que se venía desarrollando, eso es lo que para mí la proactividad, ¿ok? eee, esta capacidad entonces de poder hacer algo bien, con una perfecta ejecución de recursos, y tener la capacidad de poder mejorar eso; considero entonces que proactividad y mejora continua van perfectamente relacionadas y de la mano; entonces, a través de esta misma actitud proactiva del líder, perfectamente creo que podía modelar, eeee, actitudes similares en sus miembros de equipo; en este sentido, por supuesto, eeee, la mejora continua, ee, competencias saludables, y esa es la razón, digo saludables organizacionalmente para el clima organizacional, y ésa la razón por la cual mencionaba una respuesta anterior, que sería importante que los trabajadores, que los miembros del equipo conozcan de competencia gerenciales, para que puedan entender el lenguaje y de esta manera entonces el poder, eeee, expresarse en una forma, eeee, actitudinalmente hablando, expresarse desde la actitud, no con su lenguaje oral sino con su prosémica, eeee, expresarse y poder dejar entonces el mensaje en sus miembros de equipo y que ellos lo puedan comprender.</p>
	244	I: Perfecto, licenciado Muñoz. Muchísimas gracias por su tiempo y por el aporte

Categoría	Línea	Entrevista
	245	hacia esta investigación.
	246	E: No, no, gracias a ustedes por confiar en mi experticia. Feliz tarde.

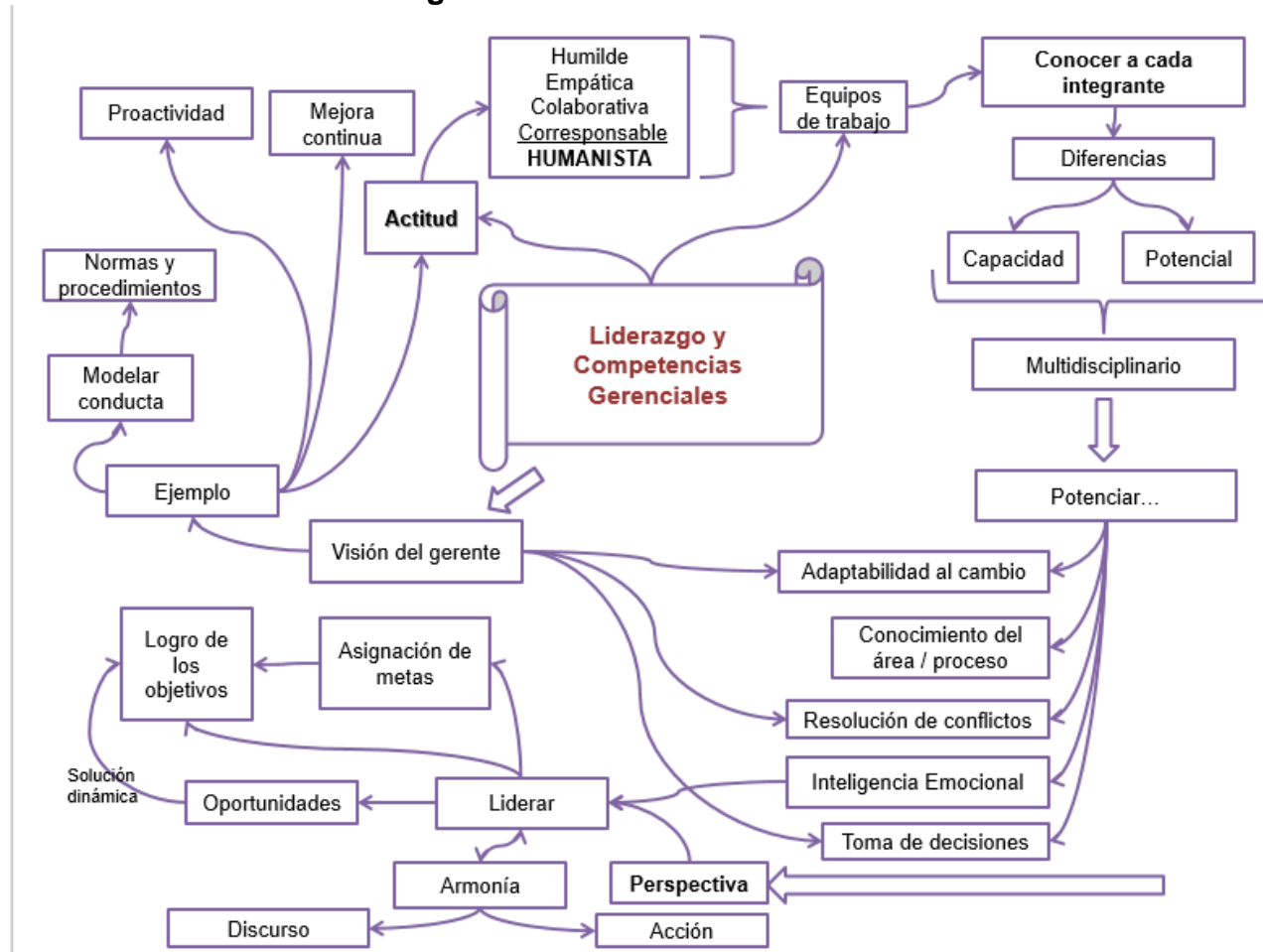
Fuente: Arzola (2019), basado en Muñoz (2019, comunicación personal)

Gráfico 15
Ideograma de la Entrevista N° 3



Fuente: Arzola (2019), basado en Muñoz (2019, comunicación personal); modelo propuesto por Martínez (2006)

Gráfico 16
Ideograma General de las Entrevistas



Fuente: Arzola (2019); modelo propuesto por Martínez (2006)

Tal como se advierte en las ideografías de las entrevistas previamente expuestas, se evidencian aspectos puntuales en referencia a las competencias gerenciales que los líderes de la FACES UAM deben desarrollar y exhibir. En efecto, se puede evidenciar a partir de la ideografización combinada de las tres entrevistas que hay coincidencia en la percepción de los expertos en cuanto al manejo del equipo de trabajo, en el sentido de establecer que **es necesario conocer** a cada integrante en particular, para identificar diferencias a partir de sus capacidades y potencialidades, recordando a su vez que se trata de equipos multidisciplinarios, en los cuales se debe potenciar la adaptabilidad al cambio, el conocimiento del área y de los procesos que en ella se llevan a cabo, el manejo de resolución de conflictos, la toma de decisiones y la inteligencia emocional.

Como se aprecia en el ideograma-resumen, los expertos coinciden en que la **perspectiva gerencial** que debe aplicarse en la FACES UAM se basa en liderar con inteligencia emocional, armonizando el discurso con la acción, brindando oportunidades a los integrantes del equipo a generar soluciones dinámicas, a partir de las metas organizacionales establecidas, para así lograr los objetivos previamente definidos desde el Rectorado de la UAM y de la propia facultad.

Por otro lado, según se desprende de las respuestas otorgadas por los entrevistados en cuanto a la visión gerencial que debe privar, debe estar enfocada en los principios de adaptabilidad, manejo de conflictos y toma de decisiones, para que sirva como ejemplo a los integrantes de su equipo de trabajo, de forma que pueda modelar conductas a través del correcto manejo de las normas y procedimientos, aplique la proactividad y la mejora continua como elementos de desarrollo del equipo, y se exhiba una actitud humilde, empática, colaborativa y de

corresponsabilidad, es decir, una **actitud eminentemente humanista**, enfocada al manejo eficiente y adecuado de los equipos de trabajo.

Triangulación de la información

El cierre del proceso de análisis de los resultados se desarrolla a través de la triangulación, proceso en el cual los distintos instrumentos y los datos obtenidos mediante éstos, se contrastan con las teorías y con la situación observada en el objeto de estudio, en este caso la FACES UAM. Para ello, se parten de los objetivos planteados en la investigación y desarrollados a partir de la operacionalización de las variables presentes en ellos.

En este sentido, el primer objetivo específico establecía *Identificar los procesos de liderazgo que se aplican en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena*. Para ello, se tomó en consideración el postulado de Nicholls (1988) quien reconoce tres perspectivas en los procesos de liderazgo: el Metaliderazgo, el macroliderazgo y el microliderazgo, en función del contexto en el que se aplica.

Partiendo de esta premisa, se consultó a la muestra del personal docente y administrativo de la FACES UAM, quienes expresaron, en un 68% que se aplica el metaliderazgo (la relación del equipo de trabajo con el entorno, sea interno o externo), en un 52% que se aplica el macroliderazgo (el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: descubrimiento de caminos y construcción de cultura), pero en un 60% que no se aplica el microliderazgo (en la elección del estilo de liderazgo para generar de esta manera una atmósfera de trabajo eficaz).

Es llamativo el aspecto relacionado a la respuesta dada al consultar sobre el macroliderazgo, pues la relación entre respuestas afirmativas y negativas es muy próxima; incluso se puede considerar que la muestra está dividida entre quienes consideran que sí se aplica y quienes niegan la aplicación de esta perspectiva del proceso de liderazgo.

En ese sentido, la observación directa permitió corroborar este aspecto, cuando se notó que la máxima autoridad mantiene un trato lineal y social con todos los docentes, mientras que el personal administrativo dedica tiempo a establecer conversaciones por voz y por texto con sus aparatos celulares y cuando los estudiantes le hacen requerimientos propios de su cargo, las mismas tienden a ser poco exclusivas y no prestar la atención debida.

Ahora bien, al considerar el segundo objetivo específico, *Establecer los elementos de desempeño laboral presentes en la institución*, los resultados de la encuesta expusieron que la muestra considera que no se incentiva la calidad de servicio (68%), pero que sí se procura la eficiencia en el equipo de trabajo (64%), las labores administrativas de la facultad son efectivas (76%) y se logran los propósitos de la facultad (84%), puesto que se entiende que las asignaciones se desarrollan a tiempo (64%).

Aunque la muestra estudiada niega que se establezca un nivel inicial de criterios de evaluación del desempeño (64%), o la aplicación de recompensas a partir del desempeño laboral (68%), afirma que se asignan tareas específicas (84%) y que las habilidades del trabajador son tomadas en cuenta para la asignación de tareas (64%).

Si se parte de la definición dada por Pedraza, Amaya y Conde (2010), quienes establecen el desempeño laboral como las acciones o comportamientos de los empleados que buscan cumplir los objetivos organizacionales y pueden ser medidos por medio de las competencias que muestran en su hacer y su nivel de contribución a la empresa, se puede establecer que hay una visión inadecuada de los elementos que constituyen el desempeño laboral por parte del liderazgo de la FACES UAM, puesto que se incentivan algunos elementos (como la eficiencia, la efectividad, el logro de los propósitos, el tiempo de ejecución de las tareas asignadas y las habilidades), pero no otros (como la calidad de servicio, las recompensas o el nivel inicial de evaluación del desempeño), mencionados tanto por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) como por Kopelman y Thompson (1986).

En cuanto al tercer objetivo específico planteado para el diagnóstico de necesidad de la propuesta, *Relacionar el liderazgo presente con el desempeño laboral en la FACES – UAM, a partir de las competencias gerenciales*, se entrevistó a tres expertos en el área de Recursos Humanos, Comunicación Organizacional y Psicología Organizacional, quienes expusieron sus ideas en base a los postulados de Vargas (2004), quien menciona tres tipos de competencias, de acuerdo al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 2002): competencias básicas, específicas y genéricas, relacionadas a su vez al conocimiento, perspectiva y actitud del gerente o líder dentro del equipo de trabajo.

De acuerdo a esta premisa, los expertos coinciden al establecer que es necesario conocer a cada integrante en particular, para identificar diferencias a partir de sus capacidades y potencialidades, recordando a su vez que se trata de equipos multidisciplinarios, en los cuales se debe

potenciar la adaptabilidad al cambio, el conocimiento del área y de los procesos que en ella se llevan a cabo, el manejo de resolución de conflictos, la toma de decisiones y la inteligencia emocional; por lo que se ratifica, a partir de lo expresado por los expertos que el conocimiento que el líder pueda adquirir de su equipo de trabajo y a su vez el que se pueda generar en los integrantes del equipo de trabajo es fundamental para el desarrollo de las competencias básicas del desempeño laboral.

En este mismo sentido, los expertos coinciden en que la perspectiva gerencial que debe aplicarse en la FACES UAM se basa en liderar con inteligencia emocional, armonizando el discurso con la acción, brindando oportunidades a los integrantes del equipo, para el logro de los objetivos y metas propuestas; lo que impulsa al desarrollo efectivo de las competencias específicas en los integrantes del equipo de trabajo e incluso en los propios líderes.

Los entrevistados, en cuanto a la visión gerencial que debe privar, indicaron que debe estar enfocada en los principios de adaptabilidad, manejo de conflictos y toma de decisiones, para que sirva como ejemplo a los integrantes de su equipo de trabajo, aplique la proactividad y la mejora continua como elementos de desarrollo del equipo, y se exhiba una actitud humilde, empática, colaborativa y de corresponsabilidad, es decir, una actitud humanista, enfocada al manejo eficiente y adecuado de los equipos de trabajo. Esta opinión de los especialistas es cónsona con lo planteado por Vargas (2004), cuando expone las competencias genéricas que un líder debe poseer y explorar en su equipo de trabajo.

Así pues, desde los resultados antes descritos, se elaboró el diagnóstico de necesidad de la propuesta, considerando todos y cada

uno de los elementos críticos obtenidos de las percepciones y opiniones colectadas en los instrumentos de recolección de datos previamente presentados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones del diagnóstico

La propuesta de *una guía de liderazgo basado en competencias laborales a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral*, proviene de la necesidad de desarrollar las competencias laborales básicas, genéricas y específicas adecuadas a las condiciones que para el momento vive la Universidad Arturo Michelena, y en particular la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

En ese sentido, se concluye después de analizar los resultados de los instrumentos aplicados que se aplican procesos de metaliderazgo en la FACES UAM, pero no los asociados al microliderazgo, mientras que hay diversidad de opinión respecto a la aplicación o no de los procesos de macroliderazgo en la facultad.

Igualmente, se encontró que el liderazgo de la FACES UAM no incentiva la calidad de servicio, pero sí procura la eficiencia en el equipo de trabajo, que las labores administrativas de la facultad sean efectivas, y se logren los propósitos de la facultad, puesto que las asignaciones se desarrollan a tiempo. A su vez se concluye que no se establece un nivel inicial de criterios de evaluación del desempeño o la aplicación de recompensas a partir del desempeño laboral, aunque se asignan tareas específicas y las habilidades del trabajador son tomadas en cuenta para la asignación de éstas.

Es por ello que se concluye que hay una visión inadecuada de los elementos que constituyen el desempeño laboral por parte del liderazgo de la FACES UAM, puesto que se incentivan algunos elementos (como la eficiencia, la efectividad, el logro de los propósitos, el tiempo de ejecución de las tareas asignadas y las habilidades), pero no otros (como la calidad de servicio, las recompensas o el nivel inicial de evaluación del desempeño).

Igualmente, se concluye que el conocimiento que el líder pueda adquirir de su equipo de trabajo y a su vez el que se pueda generar en los integrantes del equipo de trabajo es fundamental para el desarrollo de las competencias básicas del desempeño laboral.

Otra conclusión a la que se llega de acuerdo a la opinión de los expertos entrevistados es que la perspectiva gerencial que debe aplicarse en la FACES UAM se basa en liderar con inteligencia emocional, armonizar el discurso con la acción, brindar oportunidades a los integrantes del equipo, para el logro de los objetivos y metas propuestas; lo que busque impulsar al desarrollo efectivo de las competencias específicas en los integrantes del equipo de trabajo e incluso en los propios líderes.

A su vez, se concluye que la visión gerencial en la FACES UAM debe estar enfocada en los principios de adaptabilidad, manejo de conflictos y toma de decisiones, como ejemplo a los integrantes de su equipo de trabajo, considerando la proactividad y la mejora continua como elementos de desarrollo del equipo, con una actitud humilde, empática, colaborativa y de corresponsabilidad, es decir, una actitud eminentemente humanista.

De acuerdo a estas premisas, se concluye que es necesario y pertinente desarrollar e implementar un modelo de gestión que permita impulsar competencias laborales que optimicen el desempeño laboral de los integrantes de la FACES UAM, a partir de un liderazgo empático y humanista, lo que se desarrolla a continuación, en el capítulo de la propuesta.

Recomendaciones

Luego de establecer las conclusiones del diagnóstico, es necesario plantear algunas recomendaciones para la FACES UAM; entre ellas:

Se debe reforzar el manejo del microliderazgo, a partir de la adaptación de las decisiones gerenciales y del estilo de liderazgo aplicado en la facultad, para generar una atmósfera de trabajo adecuada a las actividades docentes y administrativas.

Igualmente, se recomienda mejorar el proceso de liderazgo a través de construcción de alternativas positivas para los acontecimientos actuales, de acuerdo a los postulados del macroliderazgo, de forma de optimizar la toma de decisiones dentro de la facultad.

Otra recomendación que se presenta es que se debe incentivar la calidad de servicio, las recompensas o el nivel inicial de evaluación del desempeño del personal tanto docente como administrativo, de manera de incrementar el desempeño laboral en el equipo de trabajo.

También se recomienda brindar oportunidades a los integrantes del equipo, para el logro de los objetivos y metas propuestas por la FACES UAM, a partir del desarrollo de una comunicación empática y

corresponsable, relacionando el discurso con la acción, considerando la proactividad y la mejora continua como elementos de desarrollo del equipo.

Estas recomendaciones independientes se pueden agrupar en el próximo capítulo, en el cual se presenta la propuesta de un guía de liderazgo basado en competencias laborales a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

GUÍA DE LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES COMO MECANISMO DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL, PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA.

Presentación de la Propuesta

La propuesta de una guía de liderazgo basado en competencias laborales a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, como mecanismo de mejora del desempeño laboral, surge a partir de un diagnóstico de la problemática existente en la mencionada dependencia universitaria, en el cual se encontraron elementos de interés relativos a la gestión del talento humano, tanto docente como administrativo.

De esta manera, fue evidenciado a través del diagnóstico efectuado que existen fallas en la aplicación de las competencias laborales básicas, genéricas y específicas adecuadas a las condiciones que para el momento vive la Universidad Arturo Michelena, y en particular la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; en el sentido que hay una visión inadecuada de los elementos que constituyen el desempeño laboral por parte del liderazgo de la FACES UAM, además que se deben establecer estrategias que impulsen el desempeño de los trabajadores de la dependencia universitaria.

Por lo tanto, el diagnóstico es el punto de partida para diseñar las estrategias que contiene la guía presentada a continuación, ya que la propuesta fue elaborada a partir de los elementos identificados en él, a partir del aporte de expertos en la comunicación organizacional y la gestión del talento humano, además de que el propósito de esta guía es lograr que el personal de la FACES UAM logre estar a gusto con el ambiente de trabajo y con la iniciativa de optimizar sus capacidades y potencialidades a favor de la mejora sustancial del desempeño laboral.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Presentar una guía de liderazgo basado en competencias laborales como mecanismo de mejora del desempeño laboral a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena.

Objetivos específicos

Indicar los elementos de las competencias laborales requeridos para la mejora del desempeño laboral del personal de la FACES UAM.

Definir las estrategias de liderazgo para la mejora de los procesos de evaluación y desarrollo del desempeño laboral.

Establecer los criterios de factibilidad de presentación y aplicación de la guía presentada.

Fases de desarrollo de la propuesta

Fase 1: Elementos de las competencias laborales requeridos para la mejora del desempeño laboral del personal de la FACES UAM: En base a los resultados obtenidos del diagnóstico, se puede decir que es necesario para el desarrollo de la organización establecer como elementos de las competencias laborales a reforzar la calidad de servicio, el nivel inicial de criterios de evaluación del desempeño y la aplicación de recompensas a partir del desempeño laboral; además de incentivar la eficacia, eficiencia y logro de los objetivos según un cronograma establecido.

En este sentido, inicialmente se debe desarrollar una lista de chequeo para la verificación de las funciones según la descripción del cargo desempeñado, el cumplimiento de tareas, el tiempo de respuesta en función a los requerimientos establecidos, el tipo de trato, el cumplimiento de horario extra según las tareas asignadas, las bonificaciones o reconocimientos obtenidos de acuerdo al nivel de desempeño y compromiso con la institución, medible a partir del sentido de pertenencia expresado verbalmente.

A su vez, es importante valorar la iniciativa del trabajador en cuanto a propuestas, actuaciones, interacción con los líderes y con sus compañeros de área para la eficacia y eficiencia de los procesos llevados a cabo en la FACES UAM, a través de una evaluación multidisciplinaria, donde intervenga no sólo la directiva de la facultad sino también los colaboradores que hacen vida constante en la dependencia universitaria.

Fase 2: Estrategias de liderazgo para la mejora de los procesos de evaluación y desarrollo del desempeño laboral: Con la información brindada por los expertos, y en base a las necesidades establecidas en el diagnóstico, se deben desarrollar estrategias basadas en la inteligencia emocional: reconocimiento de fortalezas y debilidades, manejo de conflictos, escucha empática, entrenamiento en habilidades sociales, adaptabilidad, tolerancia a la frustración, reconocimiento de actitudes, reestructuración cognitiva grupal, control de agentes estresores, entrenamiento en estrategias de afrontamiento, manejo de conductas de autocontrol; a partir de estas estrategias, se definen las acciones pertinentes para la aplicación efectiva de estas estrategias, de manera de optimizar el desempeño laboral.

GUÍA DE LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES COMO MECANISMO DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL, PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA.

AUTOR:

Licdo. Enmanuel Arzola

TUTOR:

Ing. Edwin Guerra

San Diego 2018

Objetivo: Desarrollar la calidad de servicio en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UAM.						
Definición: Motivar al personal sobre la importancia de la atención y el buen trato al cliente. Definicion.de, (2012)						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO
Lista De Chequeo	Anotar diariamente las actividades requeridas y las actividades cumplidas mediante un check list donde se prioricen las competencias o funciones que tengan relación con el cargo desempeñado por trabajador.	Testimonio Escrito	Diseñar el instrumento a partir de actividades, funciones, competencias entre otros.	Decana	Humanos y Materiales.	1 semana.
Tipo De Trato	Contratar a tiempo determinado a un Coach Motivacional como parte de una estrategia meramente institucional en función de un entrenamiento a los trabajadores y/o colaboradores con respecto al trato que se le debe dar a docentes, personal administrativo, personal obrero y alumnos regulares, rezagados, indispuestos y retirados.	Testimonio	Lograr la fluidez comunicacional entre los colaboradores y la autoridad.	Coordinadores.	Humanos y materiales	2 semanas

Objetivo: Desarrollar la Valoración de Desempeño en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UAM.						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO
Tiempo De Respuesta	Denotar un tiempo de respuesta en función a la culminación de alguna actividad mediante anotaciones personales.	Testimonio Escrito	Diseñar el instrumento de manera computarizada y entregarlo a cada trabajador.	Decana	Humanos y Materiales.	2 semanas
Cumplimiento del Horario	Marcar en una cartelera pública y de fácil visualización para los trabajadores la hora de entrada y la hora de salida con una marca colorida o llamativa.		Lograr la toma de conciencia de los trabajadores en cuanto al cumplimiento con respecto al horario.	Personal Administrativo.	Humanos y materiales	2 semanas

Objetivo: Desarrollar las Recompensas como método de incentivo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UAM.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO
Bonificaciones	Establecer mediante acuerdos, reuniones y/o consejos universitarios bonos de incentivo por profesionalización, bonos recreacionales, préstamos económicos pagaderos con años de servicio y aumento del beneficio de alimentación interno.		Lograr permanencia en la institución.	Consejo Universitario.	Humanos y Materiales.	1 Mes

Objetivo: Aplicar Estrategias de Liderazgo para la Mejora de los Procesos de Evaluación y Desarrollo del Diseño

Laboral en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UAM.						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO
Reconocimiento de Actitudes	Dirigir mediante un Psicólogo Laboral Contratado una jornada de "Crecimiento Laboral Mediante el Reconocimiento" como método de aprendizaje para el abordaje de actitudes favorables y desfavorables.	Testimonios	Reconocer, Modificar o Extinguir conductas que no aporten a la institución.	Psicólogo Laboral Decana	Humanos y Materiales.	2 Meses
Entrenamiento en Estrategias de Afrontamiento	Recibir un entrenamiento de la mano de un psicólogo clínico / laboral en estrategias de afrontamiento mediante directrices claras y con intencionalidad en dirigirlas hacia el ámbito laboral.		Autorregulación de respuestas ante estímulos estresores.	Psicólogo Clínico o Laboral.	Humanos y Materiales.	1 Mes.

Fase 3: Criterios de factibilidad de presentación y aplicación de la guía presentada: Toda propuesta debe demostrar su utilidad, es por esto que, a fin de determinar su aplicabilidad, es necesario identificar los objetivos de la organización. Gómez, C (2000), define que “la factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios” (p. 24). Es así como, la factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto, para tomar una decisión en base de ello y concluir si se procederá a su empleo. En base a esta premisa, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena cuenta con el poder de tomar una resolución en cuanto a la implementación de la propuesta presentada.

Factibilidad Social

En líneas generales, todo proyecto proyectivo debe representar un servicio positivo al entorno en el cual será aplicado; en este orden de ideas, Córdoba, M. (2011), expresa que “la factibilidad social establece los beneficios que la ejecución del proyecto traerá a la comunidad en el mejoramiento de su nivel de vida” (p. 48). En efecto, esta factibilidad busca señalar que mejora o servicio pretende aportar un proyecto con respecto a la sociedad. En el caso de la presente propuesta, los beneficios sociales se expanden desde el incremento en la eficiencia y efectividad del personal administrativo y docente, que traería el logro de los objetivos y metas organizacionales y académicas establecidas, hasta la posibilidad de mantener e incluso mejorar la oferta que brinda la FACES UAM a la comunidad uamista y a su entorno.

Factibilidad Técnica

De acuerdo a Kendall y Kendall, (2005), la factibilidad técnica “indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además, indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo” (p. 55). Esto quiere decir que la factibilidad técnica hace énfasis en si el equipo de trabajo cuenta con las herramientas, conocimientos y habilidades para el desarrollo del proyecto. En base a las observaciones realizadas a la organización, se afirma que cuenta con la disposición técnica para la aplicación de este proyecto, puesto que están presentes todos los requerimientos físicos e intelectuales necesarios para ello.

Factibilidad Operativa

Los autores anteriormente mencionados, indican que la factibilidad operativa “se refiere a que debe existir un personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o sistema desarrollado.” (p. 56). Esta premisa establece la importancia que el personal este plenamente capacitado para cumplir con sus roles asignados en la implementación de la propuesta; en cuanto a los integrantes de la FACES UAM, se considera que cumplen con la disposición y las habilidades requeridas para cumplir con las actividades planteadas en esta propuesta de la guía de liderazgo basado en competencias gerenciales.

Factibilidad Económica

Kendall y Kendall, (ob. cit.), afirman que la factibilidad económica es “si se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a sus costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto o sistema.” (p. 56). Es decir, que esta factibilidad refleja si la organización está en la capacidad económica de aplicar un proyecto en específico; en el caso de la organización, la FACES UAM está en condiciones ideales para llevar a cabo la presente propuesta, conformada por una guía de liderazgo basado en competencias gerenciales para la mejora del desempeño laboral.

Cuadro N° 18. Factibilidad Económica

Estrategia	Descripción del recurso	Costo Unitario Bs	Costo Total Bs
Lista de chequeo	Diseño de la lista (desarrollado por el personal administrativo)	0,00	0,00
	Impresión de la lista de chequeo	56.000,00	56.000,00
Tipo de trato	Facilitador: Coach motivacional, docente de la FACES UAM	0,00	0,00
	Logística de las charlas (material de apoyo, refrigerios; una por escuela de la FACES UAM)	280.000,00	840.000,00
Tiempo de respuesta	Diseño del formato (desarrollado por el personal administrativo)	0,00	0,00
	Impresión del formato	56.000,00	56.000,00

Estrategia	Descripción del recurso	Costo Unitario Bs	Costo Total Bs
Cumplimiento de horarios	Cartelera de horarios (ya existente en la FACES UAM)	0,00	0,00
	Información sobre horario de los trabajadores en la cartelera	3.000,00	42.000,00
Bonificaciones	Bonos económicos (según lo establezca el Consejo Universitario UAM, a solicitud de la FACES UAM)	Sin información	Sin información
Reconocimiento de actitudes	Facilitador: Psicólogo organizacional, docente de la FACES UAM	0,00	0,00
	Logística de las charlas (material de apoyo, refrigerios; una por escuela de la FACES UAM)	280.000,00	840.000,00
Entrenamiento en estrategias de afrontamiento	Facilitador: Psicólogo clínico u organizacional, docente de la FACES UAM	0,00	0,00
	Logística de los talleres (material de apoyo, refrigerios; una por escuela de la FACES UAM)	280.000,00	840.000,00
TOTAL			2.674.000,00

Fuente: Arzola (2019), presupuesto al 15 de julio de 2019, costos sujetos a la inflación.

REFERENCIAS

- Abraham, L. y Díaz, M. (2011). *Formación de jóvenes profesionales. Una experiencia de responsabilidad social compartida*. En: **Observatorio laboral Revista venezolana**. 4. 7, 103 – 126.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. (7^{ma} Ed.). Caracas: Consultores Asociados.
- Bateman, T y Snell, S. (2005). *Administración: un Nuevo panorama competitivo*. México, D.F.: Ed. McGraw-Hill, Sexta Edición.
- Carvajal, L. (2013) *Recursos Humanos de la Investigación Científica*. Libro en Línea. Disponible en Línea: <http://www.lizardo-carvajal.com/recursoshumanos-en-la-investigacion-cientifica/>
- Consejo Nacional de Universidades (2002): *Resolución por la cual se aprueba el inicio de las actividades académicas de la Universidad Arturo Michelena, con sede en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, con las carreras y matrículas que en ella se señalan*. Gaceta Oficial N°. 37.362, Enero 11, 2002.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (2000). Gaceta Oficial N°. 36.860. (Extraordinaria), Diciembre 30, 2000.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Prentice Hall. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Ed. McGraw-Hill, Octava Edición.
- Chiang, M.; Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. En: **Theoria**. 19. 2. 21 – 36.
- Corujo, B. (2003): *Diseño Metodológico de la Investigación Científica: Tipo de Investigación*, en **Metodología de la Investigación Científica**. (Ciclo de Complementación Curricular). Concepción del

Uruguay, Entre Ríos, Argentina: Universidad Nacional de Entre Ríos.
Disponible en:
www.fcs.uner.edu.ar/ciclodecomplementacion/DiseñoMetodologico.doc

Dilts, R. (1998): *Liderazgo creativo PNL*. Barcelona: Urano.

Dubs de Moya, R. (2002). *El Proyecto Factible: una modalidad de investigación*. En **Sapiens. Revista Universitaria de Investigación**, vol. 3, núm. 2, diciembre, 2002, p. 0. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>

Ernst & Young Consultores. (2008). *Manual del director de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Disponible en:
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (2001): *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Ed. McGraw-Hill, Sexta Edición.

Huillca, B. (2015): *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Trabajo de grado publicado (en línea). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4616/Huillca_cb.pdf;jsessionid=EDB77F79986D168C561992F81CD9B423?sequence=1

Hurtado de Barrera, J. (2006). *El proyecto de investigación*. (4ª ed.). Caracas: Ediciones Quirón - SYPAL.

Koontz, H. y Wehrich, H. (1998): *Administración: una perspectiva global*. México, Mc Graw Hill.

Kopelman, R. y Thompson, P. (1986). *Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance*. En: **Academy of Management Journal**. 19. 2, 237 – 258.

Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial N°. 1429 (Extraordinario). 8 de septiembre de 1970. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/documentos/ley_de_universidades.pdf

Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°. 6.076 (Extraordinaria). 07 de mayo de 2012. Disponible en: http://www.minpstrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/LEY_ORGANICA_DEL_TRABAJO_LOS_TRABAJADORES_Y_LAS_TRABAJADORA_S.pdf

Lloyd, S y Berthelot, T. (1994). *Desarrolle su potencial al máximo (Selfempowerment). Una guía para el éxito personal*. México, D.F.: Ed. Iberoamericana.

Jiménez (2014): *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. Trabajo de grado publicado (en línea). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Disponible en: <http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>

Márquez, O. (2011). *El proceso de investigación en las ciencias sociales. Colección Docencia universitaria*. Barinas, Venezuela Ediciones de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora.

Martínez, M. (2006): *Comportamiento Humano*. México: Trillas

Moreno, M. (1987). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. México, D.F., Progreso.

Murisha, G. (2011). *Influences of work behavior, work environment and motivation inclove cigarette factories in Kudus, Indonesia*. En: ***Academic Research International***. 1. 3, 303 – 314.

Nicholls, D. (1988): *Leadership in organizations: Meta, macro and micro*. En ***European Management journal***, primavera, 1988

- Parella, S., y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 3ª Edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pedraza, E.; Amaya, G. y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. En: **Revista de Ciencias Sociales**. 16. 3, 493 – 505.
- Peñarreta (2014): *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. Trabajo de grado de maestría publicado (en línea). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3872/1/T1389Pe%C3%B1arreta-La%20influencia.pdf>
- Pinto, A. (2009): *Manual de investigación para el estudiante*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta.
- Prieto, L. (1946) *El Estado Docente*. Caracas: Fundación Biblioteca Ayacucho.
- Quintero, J. (2014): *Investigación Postdoctoral: Liderazgo Transformacional en Gerentes Educativos como factor fundamental de las Organizaciones Inteligentes en las Universidades. Caso: UNET*. En: **Dialéctica**, Año 10, N° 2, (en línea). Caracas: Universidad Experimental Pedagógica Libertador. Disponible en: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/view/5230/2720>
- Ramírez, L., Arcila, A., Buriticá, L. E., & Castrillón, J. (2004). *Paradigmas y Modelos de Investigación. Guía didáctica y módulo*. (En línea). Fundación Universitaria Luis Amigó. Obtenido de: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/02/0008paradigmasymodelos.771.pdf>
- Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente*. (Decreto N°. 1.011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.496, Octubre, 2000. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_51_sp.pdf
- Rivero, V. (2015): *El Coaching como estrategia motivacional para optimizar la satisfacción laboral en el personal docente*. Trabajo de

- grado publicado (en línea). Naguanagua: Universidad de Carabobo. Disponible en:
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4765/1/vrivero.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sabino, C. (2002): *El Proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.
- Salamanca, M. (2013): *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – 2009*. Trabajo de Grado publicado (en línea). Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Disponible en:
http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/1059/TM141_Salamanca_Garcia_M%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salgado, J. y Cabal, A. (2011). *Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas*. En: ***Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones***. 27. 2, 75 – 91.
- Silva, J. (2006). *Metodología de la Investigación. Elementos Básicos*. Caracas: Ediciones CO-BO.
- Torcatt, T. y Taberero, C. (2013): *Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral: alianza estratégica para el funcionamiento de los centros de educación inicial del Estado Nueva Esparta*. En: ***Revista Arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales***, Número 23, Enero - Marzo 2016 [páginas 19-33] (en línea). Barquisimeto, Venezuela: Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Disponible en:
[http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2023\(19-33\)-Torcatt%20Teomary-Taberero%20Carmen_articulo_id234.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2023(19-33)-Torcatt%20Teomary-Taberero%20Carmen_articulo_id234.pdf)
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel Ltda.
- Universidad Arturo Michelena (2011a): *Historia*, en: ***Universidad***. (En línea). San Diego, Carabobo: elaboración propia. Disponible en:
<http://www.uam.edu.ve/universidad/historia.html>

Universidad Arturo Michelena (2011b): *Oferta académica*, en: **Facultades: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**. (En línea). San Diego, Carabobo: elaboración propia. Disponible en: <http://www.uam.edu.ve/facultades/ciencias-economicas-y-sociales.html>

Universidad Estatal a Distancia (2011, Octubre 25): *Roberto Hernández Sampieri visitó la UNED*, en **Acontecer Digital** (en línea). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Disponible en: <http://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/sociedad/1144-roberto-hernandezsampieri-visito-la-uned>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2010). *Manual de trabajos de grado, especialización y maestría y tesis doctorales*. (5ª ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Vargas, F. (2004): *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.

Zorrilla, S. y Torres, M. (1999). *Guía para Elaborar La Tesis*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Nº 1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A INTEGRANTES DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD ARTURO MICHELENA**

Introducción

A continuación, se le presenta un cuestionario con la finalidad de formar parte del proceso de investigación para identificar los procesos de liderazgo que se aplican en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Arturo Michelena, y a su vez establecer los elementos de desempeño laboral presentes en la institución.

Los datos que se obtendrán en el presente instrumento serán de estricta confidencialidad y de utilidad en el proceso de la investigación, la cual servirá de apoyo y agradecemos que al llenar la misma lo hagan con la mayor sinceridad posible, pues de ello depende que se obtengan resultados confiables.

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada ítem.

Marque con una "X" la alternativa seleccionada.

Marque solo una opción, y no deje ítem sin responder.

Si tiene alguna duda, consulte con el investigador.

Ítem	Pregunta	Sí	No
01	¿Considera que las autoridades de la FACES – UAM se relacionan con su entorno, tanto universitario como general?		
02	¿Las autoridades de la facultad lideran a través de la construcción de alternativas positivas a los acontecimientos actuales?		
03	¿Las autoridades adaptan su estilo de liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz?		
04	¿Se incentiva la calidad de servicio a través del desempeño del personal de la Facultad?		
05	¿Se procura la eficiencia de los trabajadores de la Facultad?		
06	¿Es efectivo el desarrollo de las actividades administrativas de la FACES – UAM?		
07	¿Considera que se logran los propósitos de la organización a través del desempeño de su personal?		
08	¿Considera que las asignaciones laborales se desarrollan a tiempo?		
09	¿Considera que se estableció un nivel inicial de criterios que evalúan su desempeño laboral?		
10	¿Considera que la Facultad recompensa su desempeño laboral?		
11	¿Tiene asignadas tareas específicas, de acuerdo al cargo que desempeña?		
12	¿Considera que sus habilidades son tomadas en cuenta para el desarrollo de sus asignaciones?		

ANEXO A: GUIÓN DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Nº 2

GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. ¿Cuáles elementos deben conocer los líderes de una Facultad, como la FACES – UAM, para el correcto desempeño laboral de su equipo?
2. ¿Cuáles conocimientos gerenciales considera que deben potenciar los líderes de la FACES – UAM?
3. ¿Con qué perspectiva gerencial los líderes de la FACES – UAM deberían enfrentar las situaciones del entorno?
4. ¿De qué forma las competencias gerenciales deben impulsar la perspectiva del líder de una dependencia universitaria como la FACES – UAM?
5. ¿Cuál debe ser la actitud de un líder de una Facultad, como la FACES – UAM, para incentivar el desempeño laboral de su equipo?
6. ¿Cuáles criterios deben privar en los líderes de la FACES – UAM para generar una actitud proactiva en su equipo de trabajo?

ANEXO D: CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

sujeto	Dependencia	Tiempo de relación con la FACES	Tiempo de relación con la FACES												Suma Ítems
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Administrativo	3 meses	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	8
2	Com. Social	18 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3	Com. Social	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
4	Psicología	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
5	ACCP	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	3
6	Psicología	12 meses	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	7
7	Psicología	3	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	6
8	Com. Social	10	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	6
9	Com. Social	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	11
10	ACCP	18 meses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
11	ACCP	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
12	Psicología	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
13	Com. Social	12 meses	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	7
14	Com. Social	3	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	7
15	Com. Social	10	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	5
16	Psicología	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	11
17	Psicología	4	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3
18	Administrativo	4	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	4

sujeto	Dependencia	Tiempo de relación con la FACES	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												Suma ítems	
			19	Psicología	12 meses	1	1	1	1	1	0	1	1	1		1
20	Psicología	12 meses	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	5	
21	ACCP		2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	7
22	Com. Social		3	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	5
23	Administrativo		10	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	7
24	ACCP		3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	11
25	Administrativo	3 meses	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2
	p		0,68	0,52	0,40	0,32	0,64	0,76	0,84	0,64	0,36	0,32	0,84	0,64	Varianza de las sumas	
	q		0,32	0,48	0,60	0,68	0,36	0,24	0,16	0,36	0,64	0,68	0,16	0,36		12,70
	p*q		0,21	0,24	0,24	0,21	0,23	0,18	0,13	0,23	0,23	0,21	0,13	0,23	67	
			76	96	00	76	04	24	44	04	04	76	44	04	2,5152	

Primer factor 1,0909

Segundo factor 0,8021

Kr20 = **0,8750**

Administrativo	4	16%
ACCP	5	20%
Psicología	8	32%
Com. Social	8	32%
	25	100%

Menos de dos años	8	32%
2 a 5 años	10	40%
5 a 8 años	2	8%
8 o más años	5	20%
	25	100%