



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO  
ENFOQUE DE CAMBIO E INNOVACIÓN  
PARA EL CONSORCIO Y PLANTAS  
ELÉCTRICAS HERMANOS LYNCH, C.A.**

Autores:  
**Cedeño María Corina**  
**Rodríguez Leonell**

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ENFOQUE DE  
CAMBIO E INNOVACIÓN PARA EL CONSORCIO Y PLANTAS  
ELÉCTRICAS HERMANOS LYNCH, C.A.**

**Autores:** Cedeño María Corina  
C.I. 24.553.697  
Rodríguez Leonell  
C.I. 23.410.896

San Diego, Marzo de 2.020



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ENFOQUE DE  
CAMBIO E INNOVACIÓN PARA EL CONSORCIO Y PLANTAS  
ELÉCTRICAS HERMANOS LYNCH, C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones  
Industriales

**Autores:** Cedeño María Corina  
C.I. 24.553.697  
Rodríguez Leonell  
C.I. 23.410.896

**Tutor:** Lic. Ada Colmenarez

San Diego, Marzo de 2.020



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO**

**ACTA N° 00034-3-2019**  
San Diego, 01 de Febrero del 2020

Ciudadanos  
**MARIA CÖRINA, CEDENO LOPEZ**  
C.I. 24.553.697  
**LEONELL ALEJANDRO, RODRIGUEZ PERDOMO**  
C.I. 23.410.896

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ENFOQUE DE CAMBIO E INNOVACION PARA EL CONSORCIO Y PLANTAS ELECTRICAS LYNCH C.A"**, como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted;

Atentamente,



**Dra. Belkys Suárez Montoya**  
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

**"Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica".**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por sobre todas las cosas, por derramar sus bendiciones para vencer todos los obstáculos y lograr tan anhelada meta; por su infinita gracia, por concedernos la vida y la salud.

A nuestros queridos padres, por ser nuestra fortaleza en cada etapa, por creer en nosotros, por su sacrificio e infinito amor.

A la Universidad, nuestra casa de estudios, quien nos forjó con sus valiosos profesores y procesos académicos, que formaron nuestra mente y nuestro corazón para la vida; excelentes profesores, todos.

Gracias a nuestro Tutor, Lic. Ada Colmenarez, por su paciencia, por su guía en cada fase del proceso metodológico.

Gracias a la Decana de la Facultad, por su compromiso con la Universidad, con el convencimiento de la responsabilidad que implica, a nuestra Directora de la Escuela de Relaciones Industriales, Profesora Oneida Jiménez, por la dedicación y entrega en la formación integral de cada uno de los estudiantes.

A nuestro Jurado evaluador, por sus correcciones finales, buscando la calidad del proyecto ¡mil Gracias!

A nuestros compañeros, por su unión, por los momentos felices. Se les quiere.

Gracias de nuevo y seguramente nos volveremos a encontrar en otros espacios desde los que seguiremos aportando al desarrollo de nuestra Alma Máter.

Nuestra gratitud es inmensa.

**María Corina Cedeño**

**Leonell Rodríguez**

## DEDICATORIA

A Dios por darme su bendición en todas las etapas de mi vida.

A mi madre por darme la vida y ser mi apoyo en todo momento.

A mis hermanos, los dos grandes amores de mi vida.

A mi papa, por sus consejos, ánimo y apoyo.

A Giovanni por estar a mi lado en el momento indicado, por apoyarme cada vez que lo he necesitado, por darme su amor y cariño y tener paciencia durante este tiempo. A mi gatita Harley, mi tesoro máspreciado

A mis abuelitos maternos, que desde el cielo me dan su bendición.

“Los cambios presentes son semillas sembradas en el pasado, hoy no siembro una semilla, sino un árbol,  
Dios lo cuidará para que ofrezca belleza y sombra a las generaciones futuras. Por ser éste su logro, especialmente a él va dedicado”

**María Corina Cedeño López**

## **DEDICATORIA**

Al Todopoderoso por permitirme culminar este proyecto, a mis padres por incentivarne a seguir adelante, a mi hermano por creer en mí y apoyarme en todas mis decisiones, a mi compañeros de clases por ser la fuente de mi inspiración, a mi compañera de tesis por su apoyo, a todos ellos les dedico este trabajo que fue hecho con dedicación, empeño y sacrificio.

**Leonell Rodríguez**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>pp.</b>
Acta de Aprobación del proyecto de Trabajo de Grado .....	iii
Agradecimientos .....	v
<small>Dedicata</small> .....	vi
Lista de Tablas .....	x
Lista de Cuadros .....	xi
Lista de Gráficos .....	xii
Lista de Anexos .....	xiii
Resumen Informativo .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
<small>CAPÍTULO</small> .....	4
<b>I EL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.2 Formulación del problema .....	7
1.3 Objetivos de la investigación .....	7
1.3.1 Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	7
1.4 Justificación e importancia de la investigación .....	7
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación .....	8
<b>II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	9
2.2 Bases teóricas .....	12
2.2.1 Los factores de Liderazgo Transformacionales .....	13
2.2.2 El Modelo de Liderazgo Transformacional .....	14
2.2.3 Modelo de Liderazgo de rango completo FRL .....	15
2.3 Bases legales .....	18
2.4 Definición de términos básicos .....	19

<b>III MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>22</b>
3.1 Tipo de investigación .....	22
3.2 Nivel de la investigación .....	22
3.3 Diseño de la investigación .....	23
3.4 Población y muestra .....	23
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
3.6 Técnicas de análisis de datos .....	24
3.7 Procedimiento metodológico .....	24
<b>IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
CONCLUSIONES .....	45
RECOMENDACIONES .....	47
Referencias Bibliográficas .....	48
Anexos .....	52

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla N° 1 – Factores de Liderazgo, Northouse (2013).....	15
Tabla N° 2 – Indicadores para el diagnóstico de estilos de Liderazgo.....	19

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 – Percepción para el cambio de actitud.....	29
Cuadro N° 2 – Comportamiento socializado (trabajo en equipo).....	30
Cuadro N° 3 – Acciones para impulsar cambios.....	32
Cuadro N° 4 – La motivación como proceso de transformación.....	33
Cuadro N° 5 – La excelencia empresarial como un valor.....	34
Cuadro N° 6 – programas de formación-acción y capacitación.....	35
Cuadro N° 7 – Tipos de Liderazgo.....	36
Cuadro N° 8 – Influencia Idealizada.....	37
Cuadro N° 9 – Motivación Inspiracional.....	38
Cuadro N° 10 – Estimulación emocional.....	39
Cuadro N° 11 – Consideración Individualizada .....	40
Cuadro N° 12 – Programas de Capacitación.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 – Percepción sobre el cambio de actitud en el trabajador.....	29
Gráfico N° 2 – Comportamiento socializado.....	31
Gráfico N° 3 – Acciones para impulsar cambios e innovación.....	32
Gráfico N° 4 – La motivación y los cambios e innovación en la empresa.....	33
Gráfico N° 5 – La excelencia empresarial como valor.....	34
Gráfico N° 6 – Programas de formación-acción.....	35
Gráfico N° 7 – Tipos de Liderazgo.....	36
Gráfico N° 8 – Influencia Idealizada.....	37
Gráfico N° 9 – Motivación Inspiracional.....	38
Gráfico N° 10 – Estimulación emocional.....	39
Gráfico N° 11 – Consideración Individualizada .....	41
Gráfico N° 12 – Programas de Capacitación.....	42

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo N° 1 – Estructura Jerárquica de la empresa.....	52
Anexo N° 2 – Resumen Ejecutivo de la empresa.....	53
Anexo N° 3 – Resumen de productos de la empresa.....	54
Anexo N° 4 – Cuestionario aplicado.....	55



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ENFOQUE DE CAMBIO E  
INNOVACIÓN PARA EL CONSORCIO Y PLANTAS ELÉCTRICAS**

**HERMANOS LYNCH, C.A**

**Autor:** Cedeño María Corina; Rodríguez Leonell

**Tutor:** Lic. Ada Colmenarez

**Fecha:** Marzo, 2020

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de investigación persigue como objetivo general analizar el modelo transformacional de la empresa Consorcio y Plantas Eléctricas Hermanos Lynch, C.A., responsable de la instalación y mantenimiento de plantas eléctricas así como la elaboración de proyectos de autogeneración y cogeneración eléctrica. Todo ello sustentando en un diagnóstico previo de análisis situacional a través de la aplicación de un cuestionario estructurado para analizar los factores de liderazgo específicamente en el área administrativa de la empresa y establecer sugerencias y recomendaciones al respecto. La metodología aplicada responde a un estudio no experimental, descriptivo soportado por un diseño de campo. Se aplicó un cuestionario dicotómico con doce preguntas estructuradas, para una muestra de cuatro sujetos de investigación que busca verificar si existe relación entre el compromiso de la alta dirección con la gestión del capital humano y el modelo transformacional. Los resultados reflejan que existe un clima favorable para la incorporación de estrategias de cambio, pero se hace necesario reforzar el liderazgo el cual tiende hacia una administración pasiva. Se concluye que la empresa debe fortalecer los programas de capacitación en materia de liderazgo.

**Descriptor:** Modelo transformacional, gestión del talento humano, liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto laboral tanto a nivel internacional como nacional, se hace necesario cuantificar el impacto del capital humano en relación a los objetivos organizacionales. Estos darán cuenta del crecimiento económico y productividad de las mismas. Por lo que valorar los programas de desarrollo a través de la gestión del talento humano permitirá fortalecer las competencias del personal frente a los nuevos retos del mercado y de la competencia, así como los factores de motivación a través de la satisfacción del trabajo, representados éstos en un buen clima organizacional a través del liderazgo.

En ese orden, la empresa Plantas Eléctricas Consorcio Hermanos Lynch, C.A, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo, busca proyectarse en esa realidad en el marco de la excelencia y la calidad organizacional. La misma cuenta con una trayectoria de más de cincuenta (50) años de actividad en la instalación y mantenimiento de plantas eléctricas, específicamente las que corresponde a la marca de generadores *F.G. Wilson* en Venezuela, quienes son fabricantes reconocidos a nivel mundial.

En su estructura jerárquica, el Consorcio a través de su área operativa, ejecuta sus trabajos a través de cuadrillas, en coordinación con la Gerencia de Operaciones, quienes son los responsables de la instalación y mantenimiento de las Plantas Eléctricas. Por su parte el Departamento de Recursos Humanos contrata al personal técnico con experiencia en el área, así como al personal administrativo; todo ello en el ejercicio de sus funciones como parte de la cultura organizacional.

Lo descrito anteriormente, sirve como fundamento para que la presente investigación se caracterice por analizar el liderazgo a través del modelo transformacional de la empresa, dado que el principal reto del área de recursos humanos es el de ofrecer alternativas estratégicas que le permita a la organización mantenerse y desarrollarse en un contexto de competencia. Para ello el liderazgo, surge como tema adoptado como estrategia por la mayoría de las organizaciones con

el fin de gestionar y elevar el rendimiento en las empresas (Bohlander, 2001:2).

Es por esto, que el interés del proyecto sea plantearse, producto de un análisis de campo, estrategias de mejoras de las actividades a modo de estandarizar los procesos de capacitación y manejo del capital humano, buscando la calidad en las actividades a través de los conocimientos basados en los equipos de trabajo para maximizar la productividad en la empresa. Así mismo busca centrar el objetivo en la solución de problemas que perjudican la gestión del proceso y que generan factores críticos.

Para el logro de los objetivos, se aplicaron diferentes técnicas de levantamiento de la información como son la observación, entrevistas y un cuestionario estructurado para medir los factores transformacionales presentes en el liderazgo, el cual dará las pautas para el análisis del estudio. En relación a lo expuesto, la investigación queda estructurada de la siguiente manera:

El Capítulo I refiere a la problemática de estudio, se definen los objetivos de la investigación y se formula las interrogantes, así como se describe la importancia, alcance y limitaciones del tema en tiempo y espacio.

Por su parte, el Capítulo II corresponde a los referentes teóricos que sustentan la investigación, se describen los antecedentes contenidos en referencias bibliográficas, bases de datos, artículos de investigación científicas que aportan al conocimiento útil de la investigación. Así mismo este aparte define las bases legales conforme a la normativa legal existente.

El Capítulo III, expone la dimensión metodológica del proyecto en cuanto al nivel y diseño de la investigación, se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos así como el procedimiento metodológico para el abordaje de la investigación.

El capítulo IV, refleja los resultados de la investigación a través de la aplicación del cuestionario, toda vez que se han contrastado con los objetivos de la investigación; para finalizar con las conclusiones y recomendaciones respectivas, así como las referencias bibliográficas.

Con el abordaje de la investigación, se pretende establecer un conjunto de recomendaciones a la organización, que permitan por una parte aplicar y

transferir los conocimientos en cuanto a mejoras del proceso de gestión y administración de Recursos Humanos y, por otra, enriquecer y potenciar los aprendizajes adquiridos a modo de contribuir con el proceso de enseñanza.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una transformación es especialmente necesaria cuando las organizaciones evidencian no solo una ausencia sostenida de resultados extraordinarios, sino que también se percibe así misma en una inercia que le impide la expansión y la competitividad en el mercado, con empleados desmotivados que para nada favorece el aprendizaje y la creatividad. Es imprescindible para los objetivos organizacionales en el contexto laboral cuantificar el impacto del capital humano pues implica evaluar su crecimiento económico y productividad.

En tanto las organizaciones sigan enfrentando desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo. Esto describe un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los individuos, organizaciones y comunidades.

En ese sentido el líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos. Estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza, ya que solo por este medio podrá crear un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión. De esa forma se genera motivación y energía al centrarse en el futuro.

La empresa Corporación Hermanos Lynch, C.A., empresa reconocida a nivel nacional, la cual presta servicios en el área de instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de plantas eléctricas, además de la responsabilidad del suministro y comercialización de productos para la industria agropecuaria en una búsqueda continua por diversificar su mercado, no escapa de esa realidad. En relación al análisis del modelo transformacional, producto de visitas periódicas a la empresa, se observa una ponderación moderada en el modo de trabajo del personal para abordar los diferentes proyectos tanto en el área administrativa

como en el área operacional, es decir, se evidencia ausencia de un liderazgo transformador. Según Bass (1985) este estilo de liderazgo transformador, guarda una relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales. (p.21).

No obstante, a pesar de la crisis política y social, la empresa hace intentos de trabajos en equipo y motivación apoyándose en entrenamientos no solo en la marca FG Wilson sino en talleres grupales. Se refleja por parte del trabajo de los empleados competencias individuales, lo que hace suponer la necesidad de aplicación de correctivos para contrarrestar tal circunstancia. Los resultados con la matriz DOFA para encontrar los puntos críticos de éxitos, arroja lo siguiente: El trabajo aun cuando se hace en equipo muchas veces va acompañado de intereses individuales, el Gerente solo aplica el qué se cumpla el cronograma establecido y aunque hay motivación económica existe ausencia de trabajo grupal.

Además, la situación de país no ayuda en el aspecto económico evidenciándose desmotivación; el liderazgo tiene una tendencia hacia un estilo caracterizado por la ausencia de dirección, sobre sus subordinados. Si bien se definen los objetivos y se facilitan los recursos necesarios para alcanzar las metas se observa una conducta activa cuando existen dificultades o problemas que disparan las alarmas y se debe resolver en consecuencia.

Por su parte en el área administrativa, no se hacen los cambios innovadores, se desarrolla la capacitación y el entrenamiento pero se mantiene los procesos en el mismo estado sin cambios ni búsqueda de innovación. Es significativo que los puntos críticos afloren argumentos significativos que evidencian la necesidad de

aplicación de estrategias de cambio e innovación. Dentro de las debilidades se menciona lo siguiente: Poco trabajo en equipo sólo en caso específicos que amerita la situación, la Gerencia solo cumple objetivos de acuerdo al cronograma y establece un liderazgo de “cúmplase”; aunque la remuneración es aceptable la situación de país no ayuda requiriéndose más cohesión en los grupos de trabajo para superar la crisis.

Igualmente, disminución de actividades extra laborales; discrepancia en los beneficios y sueldos de empleados; comunicación baja, disminución en cuanto a la capacitación y aprendizaje continuo así como disminución socioculturales, sin menoscabar el problema de transporte, electricidad y efectivo. Por ello se considera importante el planteamiento de sugerencias de mejoras con la finalidad de contribuir con los procesos de gestión influyendo positivamente en el desempeño y rendimiento del trabajador.

El diagnóstico busca la eficacia organizacional en un contexto de modelo transformacional. En definitiva se pretende determinar los factores relacionados al liderazgo transformacional como elemento primordial de desarrollo y crecimiento de los trabajadores por una parte y por la otra un mayor nivel de compromiso con la organización, impactando en la productividad de la misma.

En esta investigación se plantea estudiar la relación que hay entre el compromiso de la alta dirección de la empresa con la gestión del capital humano y el modelo transformacional a través de su liderazgo. Los resultados obtenidos indicaran que finalmente ha sido posible definir un conjunto de sugerencias válidas y confiable para medir el compromiso de forma significativa, el cual debe caracterizarse por una muy elevada implicación en los temas relacionados al objeto estudio.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la aplicación de índices transformacionales puede influir en el proceso de cambio e innovación en el Consorcio y Plantas Eléctricas Hermanos Lynch C.A?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar los factores transformacionales que influye en el enfoque de cambio e innovación en el Consorcio y Plantas Eléctricas Hermanos Lynch C.A., ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en el Consorcio y Plantas Eléctricas Hermanos Lynch C.A, en cuanto a los factores transformacionales, aplicando para ello un cuestionario estructurado.

-Determinar los conceptos claves relacionados al modelo transformacional que influyen en el desempeño laboral y las buenas prácticas organizacionales, caracterizando los factores que influyen en el enfoque de cambio e innovación en la empresa objeto estudio.

-Describir el modelo transformacional existente basado en el diagnóstico respectivo en función de los factores transformacionales en relación al enfoque de cambio e innovación.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se constituye en un aporte teórico importante desde el punto de vista académico, en la medida que abre espacios para profundizar sobre una temática como lo es el impacto que tiene el desarrollo del talento humano para la consecución de los objetivos organizacionales. Por su parte el modelo transformacional, es decir, sus líderes tienen una clara visión de futuro de la empresa. En efecto, favorece el desarrollo de una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir.

En la misma medida el estudio de éstos modelos en la empresa, busca estimular tanto al líder como a los trabajadores generando una transformación interna en el individuo, en pocas palabras el liderazgo transformacional motiva a los seguidores (empleados) a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (transformando sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez) y al

mismo tiempo genera una visión, propósitos y un misión compartida para la organización.

En resumen, el abordaje del problema pretende analizar el modelo existente, a través de la evaluación de indicadores o factores relacionados al tema, para comparar las variables y diseñar un conjunto de recomendaciones en función de los resultados obtenidos. De igual manera la investigación permitirá enriquecer los conocimientos adquiridos y generar un aporte teórico sobre el balance de los resultados, centrado en el contexto de los modelos transformacionales como herramienta para la productividad de los empleados.

Así mismo constituye un intento original y renovador porque persigue escudriñar en temáticas que describen las dinámicas de la sociedad, como lo es las relaciones interpersonales, la influencia positiva y los cambios e innovación en materia de talento humano, entre otros.

#### **1.4 ALCANCES Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación objeto estudio, fundamentada en nuevos enfoques de modelos transformacionales, garantiza la sostenibilidad de la empresa. Para el equipo de investigación es importante determinar los estilos de liderazgo que promuevan el desarrollo de investigaciones y favorezcan la comprensión de modelos como el liderazgo transformacional.

Por lo que se aplica un cuestionario estructurado al personal de la Gerencia Administrativa a modo de analizar las variables relacionadas a los factores transformacionales en el campo de la gestión del talento humano como herramienta de buenas prácticas para reforzar el modelo existente en la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Los antecedentes de la investigación buscan a partir de una revisión de fuentes originales y de investigaciones previas, dimensionar los conceptos centrales que guardan relación con el área estudio, cuyo campo de acción evidencia cómo se interrelacionan estos conceptos dentro de la dinámica organizacional, que es el caso estudio, frente a situaciones o contextos determinados.

Estos vienen a constituir los estudios previos vinculados al problema objeto de investigación y sirven como marco teórico referencial para fundamentar la misma. Desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2010) los antecedentes refieren a estudios, investigaciones y trabajos anteriores Al respecto han destacado:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema facilita no investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo,...a estructurar más formalmente la idea de investigación,...a Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación (p.28).

En esa línea de ideas, la investigación presentada por Ñaupari (2018), titulada **“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud Pasco, 2018”**, para optar al título de Magister en Gestión de Servicios de Salud en la Universidad César Vallejo, Perú, busca generar un aporte para el rendimiento del desempeño laboral del personal que se desempeña en el ámbito de la Salud. El objetivo del estudio refleja el impacto de la gestión del Talento Humano en el desempeño laboral. Se utilizó un tipo de estudio no experimental transversal, de nivel descriptivo, debido

a que no se realizó la manipulación de las variables.

De esta disertación se toma para la investigación, todo lo referente a los modelos existentes de talento humano y su relación con el desarrollo humano para encontrar una propuesta que agregue valor, tomando como referencia la relevancia del capital humano como activo valioso de las empresas. La investigación hace referencia en ese enfoque de modelos, a la importancia de los rasgos del liderazgo como factor clave para el desarrollo de las organizaciones.

Seguidamente, el siguiente trabajo presentado por Gonzales (2018) que lleva por nombre **“Evaluación del desempeño laboral y la gestión del talento humano en el Ministerio de Agricultura y Riego”**, para optar al título de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, Perú, presenta una evaluación del desempeño laboral y la Gestión del Talento Humano. El método empleado corresponde a un modelo deductivo, de nivel descriptivo – correlacional. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los cuestionarios, debidamente validados mediante los juicios de expertos. Las conclusiones obtenidas refieren la importancia de la evaluación del desempeño laboral pues impacta positivamente en el rendimiento del trabajador. La investigación adquiere importancia por los procesos de evaluación en la gestión del talento humano, quedando demostrado que se convierte en elemento clave para la actividad laboral y el buen rendimiento de los trabajadores en relación a los objetivos de la institución; donde las buenas prácticas a través del liderazgo se recomiendan dentro de los planes de formación y capacitación.

Así mismo. Mendoza y Ortiz (2016) en el artículo científico **“El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la cultura organizacional y eficacia de las Empresas”**, desarrollado para la Revista SciELO de la Universidad Militar Nueva Granada, Vol.34 no. 1; artículo que corresponde al marco teórico del proyecto de investigación “Liderazgo transformacional: dimensiones e impacto en la eficacia de las Pymes exportadoras en Bogotá” el cual desarrolla el grupo de investigación en “Liderazgo y Emprendimiento” del Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, exponen tres conceptos centrales: liderazgo transformacional, cultura

organizacional y eficacia.

Las autoras hacen una reflexión desde una perspectiva interpretativa, que tiene como propósito poner en evidencia cómo se intercambian estos conceptos en el marco de la dinámica organizacional y cómo esas interrelaciones se manifiestan en las relaciones del líder y en el nivel de respuesta de la organización como un todo. De este artículo se toma para la investigación objeto estudio, no sólo la relevancia y la importancia del sector de la pequeña y mediana empresa, sino como los modelos transformacionales debe formar parte de las buenas prácticas de la administración de recursos humanos, el cual incide de sobremanera en el desarrollo de las empresas.

De igual forma, Fuentes (2018), en su Trabajo de Maestría **“Lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús para una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo”**, desarrollada para la Universidad de Carabobo, empleó como referentes teóricos a Bass y Avolio (1997), la Teoría del Liderazgo Participativo de Lewin y Likert y el modelo de liderazgo empleado por la Compañía de Jesús y su aplicación en el entorno organizacional. La metodología de trabajo se enfocó en la modalidad de proyecto factible, con el uso de dos cuestionarios como instrumento de recolección de información, aplicado a una muestra de cincuenta trabajadores de la empresa.

El estudio concluyó en la propuesta de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional. La propuesta elaborada resulta unas líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gerencia media, para que dichas herramientas se actualicen y produzcan resultados verdaderamente positivos, para lo cual la introspección y el diagnóstico organizativo resultan oportunos para contextualizarlos debidamente, lo que requiere un impulso innovador y una voluntad cierta de invertir en capital humano.

El trabajo investigativo resulta de interés por su propuesta en el estudio de modelos de liderazgo los cuales refuerzan los conocimientos para generar acciones de cambios innovadores que afecten positivamente y que supongan una

orientación consciente y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las cualidades necesarias que se deben desarrollar en los puestos de trabajo.

Finalmente, Rojas (2017), desarrolló la tesis **“La gestión de Recursos Humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las Contralorías Municipales del estado Carabobo”**, para la especialización en Gerencia de Recursos humanos en la Universidad de Carabobo, persigue como objetivo analizar la gestión de los recursos humanos para estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano. La misma permitió describir las condiciones que determina la gestión de recursos humanos en la actividad laboral, así como estudiar el proceso para el cambio que desarrolla la gestión de recursos humanos. La misma concluye que las contralorías en estudio poseen directivos cuya gestión gerencial demuestran tener habilidad de dirección, pensamiento estratégico, efectividad interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones y la relevancia del desarrollo profesional para los funcionarios.

La investigación se considera de importancia, por el tema de competencias como enfoque que considera los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano y permiten alinear objetivos y metas a los de la organización.

## **2.1 BASES TEÓRICAS**

Los referentes teóricos, se constituyen en las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, el problema y su relación con algún referente teórico, permitiendo al investigador buscar la conexión con las teorías precedentes o bien en la búsqueda de nuevas teorías como producto de un nuevo conocimiento.

En ese sentido, Northouse (2013:99) señala que los modelos transformacionales poseen como característica común un conjunto sólido de valores e ideales por parte de quienes lo ejercen y son eficaces cuando se trata de motivar para actuar por el bien común. De modo que un liderazgo basado en esta premisa puede ser un recurso social importante dentro de los equipos de trabajo; estos hacen referencia a la conexión del trabajador con las personas con las que se

trabaja, esto es, sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir, los líderes, así como también sus clientes/usuarios del servicio. Salanova (2008:16) plantea que hoy en día, el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, supervisores, entorno, contexto y la cultura. El liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o diferencia individual, sino más bien se representa en varios modelos que reflejan una relación, y una dinámica social estratégica, global y compleja. Éstos son capaces de incrementar el bienestar psicosocial de sus trabajadores y equipos de trabajo, además contribuyen de manera positiva a incrementar los resultados organizacionales tales como productos y/o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno.

Bass (1995:16) enfatiza que el liderazgo transformacional como recurso social es indispensable para fomentar las “buenas relaciones” entre los empleados y el supervisor y entre los trabajadores y equipos de trabajo. En el mismo orden, las "teorías de liderazgo transformacional" toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima, valores de estos y su motivación para desempeñarse mejor. (House & Singh, 1987:23) en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, describe que el liderazgo transformacional plantea un modelo en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión.

### **2.1.1 El liderazgo, concepto y definición**

Lussier y Achua (2002:15) refiere que el liderazgo se puede visualizar como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Por su parte Madrigal (2009:153-154) lo define como el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás, cuyas acciones deben estar orientadas en función de la consecución de metas para una mayor productividad, mejor calidad o servicio y conservación de los recursos.

En primer lugar, las respuestas de los empleados deben ir mucho más allá que una aceptación pasiva; se requiere compromiso dispuesto y entusiasta. En segundo lugar, en la medida en que los empleados desarrollan sus habilidades y experiencias, deben empezar a aceptar parte de la responsabilidad de velar por lo que requiere hacerse.

Cannice, Koontz, y Weihrich (2012:35) también señala que el liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de objetivos del grupo. En teoría no solo se deben alentar a las personas a que desarrollen disposición para trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. De modo que los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

En relación a la noción de liderazgo y su vinculación con el líder transformacional, Bennis y Nanus (1985:10), identifican cuatro estrategias comunes usadas por líderes de organizaciones en transformación:

- Un líder transformacional tiene una clara visión del estado futuro de la organización. Esta visión empuja a los trabajadores a respaldar a la organización. - Deben ser *arquitectos sociales* en sus organizaciones. Deben comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización.
- Debe crear confianza en su organización, profesando ante todos su posición de manera clara y luego actuando conforme a ella.
- Un líder transformacional hace uso de un despliegue creativo de su persona en función de una consideración positiva de sí mismo. El líder conoce sus fortalezas y debilidades, ocupándose de enfatizar las fortalezas y minimizar sus debilidades. Esta consideración positiva de sí mismo tiene impacto en los seguidores, creando en ellos altas expectativas y sentimientos de confianza.

### **2.1.2 Los factores del liderazgo transformacional**

Los factores del liderazgo, denominados las cuatro I's por sus siglas en inglés, definen los siguientes aspectos: Carisma o Influencia ideal, Motivación

inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. Northouse (2013), el cual hizo referencia a éstos factores, señala que los mismos corresponden a la evaluación de los estilos de liderazgo que se usan por parte de las empresas; permitiendo determinar si el liderazgo empleado va de acuerdo con la cultura de la empresa; si ese liderazgo resulta beneficioso para los empleados y si está ayudando a garantizar la efectividad de la empresa.

A continuación en la Tabla N° 1, describe las dimensiones del modelo de las cuatro I's, sus dimensiones y características principales. Éste estilo está caracterizado por sus acciones colaborativas, participación mutua y confianza con un nivel alto de compromiso.

**Tabla Nro. 01**  
**Factores de Liderazgo Transformacional**

<b>Factores de Liderazgo</b>	<b>Características</b>
Influencia idealizada	En esta dimensión se evalúa como los líderes son idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados. En esta dimensión es importante resaltar la importancia de la actitud del Líder.
Motivación inspiracional	Esta refiere al método que utilizan los líderes para generar ese compromiso organizacional que necesitan sus colaboradores.
Estimulación Emocional	En esta el líder debe propiciar que sus colaboradores puedan incrementar su rendimiento. Esta dimensión se refiere a como los líderes crean, innovan, y desarrollan nuevos acercamientos para la solución de los conflictos. No solo es importante las habilidades de creatividad del líder sino también como promueve esta actitud dentro de su equipo de trabajo.

Consideración Individualizada	El líder transformacional debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado. Al reconocer la individualidad, el jefe puede brindar apoyo o coaching para que sus colaboradores sientan que son valorados.
-------------------------------	--

**Fuente:** Northouse (2013)

### **2.1.3 El Modelo de liderazgo transformacional**

Bernard, Bass (1985), investigador, desarrolló en un sentido más amplio el concepto de liderazgo transformacional para incluir formas de medir el éxito del liderazgo transformacional. Este modelo alienta a los líderes a demostrar un liderazgo auténtico y fuerte con la idea de que los empleados se sentirán inspirados para hacer lo mismo. Este modelo tiene como característica que no cambia solo los entornos en los que se usa, por lo que es especialmente vital para la tecnología donde la innovación y la agilidad están en juego.

Dentro de sus características más influyentes se puede mencionar que alienta la motivación y el desarrollo positivo de los seguidores, ejemplifica los estándares morales dentro de la organización y fomenta lo mismo de los demás, fomenta un ambiente de trabajo ético con valores, prioridades y estándares claros. Igualmente desarrolla la cultura de la empresa alentando a los empleados a pasar de una actitud de interés propio a una mentalidad en la que trabajan por el bien común. Hace hincapié en la autenticidad, la cooperación y la comunicación abierta y proporciona entretenimiento y tutoría pero además permite y refuerza a que los empleados puedan tomar decisiones y tomar posesión de las tareas.

También hay que considerar que si bien el concepto de liderazgo transformacional puede aplicarse a todas las industrias, incluidas las de atención médica, educación y gubernamentales, es cada vez más importante considerar los avances en Tecnologías de Información (TIC's) a medida que las empresas adoptan la transformación digital. Adaptarse a la tecnología que cambia rápidamente requiere innovación y un fuerte liderazgo para mantenerse a la

vanguardia y seguir siendo competitivo. Inspirar y motivar a los empleados es una pieza importante del rompecabezas al planificar la transformación digital, ya que el éxito depende de que todos comprendan y acepten el crecimiento y el cambio.

#### *Diferencias con el Liderazgo transaccional*

El liderazgo transaccional es exactamente lo opuesto al liderazgo transformacional: se basa en motivar a los empleados a través de recompensas y castigos. Requiere supervisión, organización y monitorización del desempeño. Este modelo de liderazgo no trata de innovar. En cambio, se basa en mantener las cosas consistentes y predecibles a lo largo del tiempo. Los errores y los fallos se investigan de cerca, y el objetivo general es crear procedimientos rutinarios eficientes.

Este estilo se adapta mejor a departamentos u organizaciones que requieren de rutina y estructura, áreas en las que las empresas desean reducir el caos o la ineficiencia. Pero no permite la innovación o la planificación futura de la misma manera que lo hará el liderazgo transformacional.

#### **2.1.4 Modelo de liderazgo de rango completo (FRL)**

Bass y Avolio (2004) citado por Mendoza y Ortiz (2006:121) describe un modelo de liderazgo de rango completo FRL en atención a que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo. Este incluye los componentes de transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

El modelo involucra ocho (8) dimensiones las cuales se describen a continuación:

-Laissez-Faire o dejar hacer: Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

-Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el *laissez faire* pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que

requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales.

-Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

-Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

-Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales a frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

-Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

-Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

-Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

Se puede concluir definiendo la figura del líder transformacional, en función de estas dimensiones, como aquella que se centra en el capital humano, en los miembros de su organización, para conseguir el cambio que busca. Sabe que la transformación de la empresa sólo es posible a través de ellos, por eso les valora, les invita a participar y les motiva. Su actitud potencia el compromiso de los trabajadores y su implicación en los proyectos que los asumen como propios.

Por su parte Mendoza (2005:120) esquematizan las dimensiones del modelo FRL, lo cual se traduce en la siguiente tabla:

**Tabla Nro. 02**  
**Indicadores para el diagnóstico de estilos de Liderazgo**

<b>Tipos de Liderazgo</b>	<b>Indicadores</b>
Liderazgo Transformacional	Carisma atributos Carisma conducta Inspiración motivacional Estimulación intelectual Consideración individualizada Tolerancia psicológica
Liderazgo Transaccional	Premio contingente Admón. por excepción activa Admón. por excepción pasiva
No Liderazgo	laissez -faire
VARIABLES DE RESULTADO	Satisfacción Esfuerzo extra Eficacia y efectividad

**Fuente:** Mendoza (2005:119)

Es importante señalar que esta tabla se constituye en un instrumento de diagnóstico denominado MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) el cual permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados” (Ob. Cit.:120-130) tanto sobre sus fortalezas como sus áreas a desarrollar. Se habla de retroalimentación de 360 grados, debido

a que el diagnóstico involucra la percepción que del líder tienen todos los actores que interactúan con él en la organización.

## **2.2 BASES LEGALES**

La fundamentación jurídica se encuentra representada, en primer lugar, en el rango constitucional que se le da a los Derechos Laborales, reflejados éstos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en sus artículos 87 y 89; la Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) en su artículo 156, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat) en su artículo 1 y en el ámbito internacional, cabe destacar los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo, en materia de derechos laborales. A continuación se describen los artículos que regulan la materia:

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)***

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p.17).

**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. (p.18).

### ***Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT)***

**Artículo 156.** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo, c) El tiempo para el descanso y la

recreación. d) El ambiente saludable de trabajo, e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral, f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p.35).

***Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat). Ordinal 1.***

**Artículo 1.** El objeto de la presente Ley es: establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. (p.5).

Lo descrito en las bases legales resume la importancia del clima en las organizaciones, teniendo en cuenta que el personal de toda organización está influenciado tanto por las características de la empresa, que le afectan en cada situación, como por sus propias características personales que le influyen en la percepción que tiene del entorno laboral. Una de las grandes consecuencias de no tener un buen clima organizacional, es que hace vulnerables a los trabajadores (OIT, 1986:3). Esto quiere decir, que los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, los cuales pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Eficacia organizacional:** La eficacia trata de *hacer algo que se sabe y hacerlo bien*, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar (Fernández y Sánchez, 1997:39).

**Buenas Prácticas:** se entiende por buenas prácticas a un conjunto coherente de acciones que han rendido buen, o incluso excelente, servicio en un determinado

contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados. Cuando se habla de Buenas Prácticas en los Recursos Humanos conceptualmente se hace referencia a ejecutar acciones coordinadas a favor de obtener los mejores resultados del capital humano como activo estratégico (Ávila y Rodea, 2014:54).

**Capital humano:** constituye el elemento clave a la hora de alcanzar los objetivos de una organización. Para ello la empresa debe brindar formación continua a esos colaboradores con miras a potencializar sus capacidades y ofrecer planes de desarrollo para asignarlos en las funciones que mejor puedan desempeñar (Ávila y Rodea, 2014:89).

**Cultura Organizacional:** en concordancia con los planteamientos de Anzola (2003), se asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido (Coca, 2017:96).

**Comportamiento:** permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas (Coca, 2017:45).

**Desempeño Laboral:** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Mendoza y Ortiz, 2006:119).

**Diagnóstico:** trata de la identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente (Arias, 1998:51).

**Liderazgo:** desde el enfoque del comportamiento organizacional, este se define como la iniciación y mantenimiento de grupos u organizaciones para cumplir metas grupales o de la organización (Rost, 1991:59).

**Liderazgo transformacional:** es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados para innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Esto se logra dando un ejemplo en el nivel ejecutivo a través de un fuerte sentido de cultura corporativa, propiedad de los empleados e independencia en el lugar de trabajo

(Mendoza y Ortiz, 2006:125).

**Liderazgo transaccional:** este tipo de líder antepone sus deseos al de sus colaboradores. Podemos considerar a este tipo de líder como una persona que no llega a alcanzar a aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para llegar a unas metas comunes. Se centrará en unos intereses individuales o grupales, pero de una forma aislada (Mendoza y Ortiz, 2006:127).

**Modelo:** Consiste en una representación de la realidad, explicación de un fenómeno ideal, paradigma, patrón o guía de acción. También incluye un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002:53).

**Recursos Humanos:** Se define como el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos (Ordoñez, 2000:32).

**Rendimiento Laboral:** el rendimiento corresponde a la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros (Mendoza y Ortiz, 2006:130).

**Teoría de los rasgos:** parte del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Hoy se sabe que liderazgo puede ser aprendido. Originalmente, se definía al liderazgo como la “capacidad de reflejar la voluntad del líder en los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación” (Moore, 1927:5).

**Teoría de los Grupos:** en la teoría de los grupos el líder interactúa con los miembros de su grupo “teorías conductuales” (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013:3), comprendiéndose como los “actos de las personas que influyen en otras

**Valores:** los valores responden a la concepción de “lo que es importante”, las creencias hacen referencia a “cómo funcionan las cosas”. Son dimensiones compartidas que se construyen en las interacciones de las personas y a su vez van a interactuar con las estructuras de la organización y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a “cómo se hacen las cosas aquí” (Medina, 2007:10).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El estudio del enfoque metodológico ha sido objeto de investigación, dada la relevancia del tema para las corrientes epistemológicas ya que permiten describir e interpretar la realidad del objeto del conocimiento. Esto explica, que el diseño de investigación constituye el plan general a seguir para obtener respuestas a las interrogantes (Altuve y Rivas,1998:231).

Por ello, resulta pertinente destacar que el presente proyecto se enmarca dentro de una investigación no experimental, descriptiva, apoyada en un diseño de campo, la cual permitirá generar un aporte sobre un tema de especial relevancia como lo es las buenas prácticas en la gestión del talento humano en el campo del liderazgo.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Soto (2014:61) establece que en la investigación no experimental, los hechos o fenómenos se observan de manera natural, tal como se dan en su contexto natural, es decir, no existe manipulación de las variables. Así mismo Hernández et al. (2014:40) señalan que la investigación de corte transversal “los datos, se recolectan en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado”.

#### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

Arias (2016:24) refiere que los proyectos descriptivos “se constituyen en una caracterización de un hecho o fenómeno, para conocer su estructura o comportamiento”. La investigación objeto estudio es de nivel descriptivo debido a que se describe cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno que está ocurriendo en cuanto a cómo impactan los factores del modelo transformacional en la empresa Corporación Hermanos Lynch del municipio San Diego del estado Carabobo.

Así mismo la investigación se basa en describir la situación actual, para determinar líneas de acción y estrategias de gestión del talento humano como

propuesta innovadora. Al respecto, Sánchez y Reyes (2015:40) establecen que éstos describen un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en un tiempo y espacio determinado.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Parella y Martins (2010:88), definen que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”. Tal definición implica las observaciones directas *in situ* y el diagnóstico situacional a través de la aplicación de un instrumento. De igual forma y conforme a los objetivos formulados, la información se tomará directamente del sitio de trabajo, en base a la información suministrada por el personal administrativo.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Tamayo y Tamayo (2006:38) definen la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Para la investigación objeto estudio se considera un total de trece (13) trabajadores entre el personal administrativo, gerentes y personal de cuadrillas.

Así mismo. Tamayo y Tamayo (Ob. Cit, 2006:38), afirman que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”, por lo que en consideración a lo pequeño de la población en el estrato jerárquico, la muestra será aplicada al personal administrativo el cual corresponde a un total de cuatro (04) sujetos de investigación.

### **3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En opinión de Peñuelas (2008:10) las técnicas de recolección de datos son “los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan las técnicas de observación, aplicación de cuestionarios, entrevistas y/o encuestas”. De esta manera, la observación y el cuestionario estructurado forman parte de las técnicas utilizadas por los investigadores para el desarrollo del proyecto.

Al respecto, Sabino (2007:87) define el cuestionario como el “uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que se requiere para resolver un problema de investigación”. El cuestionario utilizado corresponde a

un cuestionario dicotómico donde se formulan doce (12) preguntas estructuradas que abarcan dos dimensiones; la primera es la que tiene que ver con la percepción que tiene los trabajadores respecto de la empresa y de sus compañeros y la misma corresponde desde el ítem nro. 01 hasta el ítem 6; la segunda dimensión trabaja la percepción de los trabajadores en relación a su supervisor inmediato.

Además, se utilizará la entrevista a la Gerencia de Administración, así como al personal encargado del Departamento de Recursos Humanos. Sabino (Ob. Cit., 2007:90) la define como el “método de interacción social que busca recolectar datos a través de las personas relacionadas al área estudio que se pretende investigar”. Las mismas fueron diseñadas de forma estructurada con preguntas abiertas y cerradas.

### **3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Arias (2016:80) establece que el análisis de los datos conlleva a las respuestas a las interrogantes formuladas en la investigación. El análisis de los datos del proyecto de investigación se efectuó a través de la herramienta Microsoft Excel para el análisis estadístico y generación de gráficas. Así mismo la matriz DOFA, permitió describir debilidades y fortalezas de un hecho actual (Weihrich, 2006:17).

### **3.7 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

En relación con los objetivos formulados, y en atención a las características de los proyectos descriptivos, se señala a continuación el procedimiento metodológico para el abordaje de la investigación. El mismo se desarrollará a través de las siguientes etapas o fases:

**Fase I:** Elaborar un análisis situacional. En esta primera fase, el objetivo es ubicar toda aquella información adecuada mediante las técnicas de recolección de datos. Se aplica un cuestionario estructurado al personal administrativo que labora en la Gerencia de Administración de la empresa. Todo ello con el fin de evaluar lo que existe para generar un análisis crítico y sugerir respectivamente recomendaciones a la empresa..

**Fase II:** Determinar los factores del modelo transformacional. Estos permitirán identificar las características básicas del desempeño de laboral de los

trabajadores y del tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa. Esta fase se apoya en la caracterización del modelo según los referentes teóricos consultados.

**Fase III:** Se analizan los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento de evaluación, en este caso un cuestionario estructurado. Dicho análisis se hace en función de las características mínimas que deben prevalecer en un modelo transformacional, para finalmente sugerir un conjunto de recomendaciones a la empresa objeto estudio de esta investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de la investigación, una vez aplicado el instrumento a los sujetos de investigación, en este caso representados por personal administrativo de la empresa Corporación Hermanos Lynch, se obtuvo la información requerida y se procedió a organizar y graficar los datos recogidos en el instrumento aplicado a la muestra seleccionada.

Los análisis se realizaron de forma porcentual, de acuerdo a los indicadores del estudio y los resultados se reflejan en gráficos circulares según el porcentaje de cada ítem. Los mismos se sitúan en el orden de preguntas, tomando la perspectiva del sujeto respecto a la percepción que tiene sobre la empresa y su supervisor inmediato. Todo ello relacionado a la caracterización de un modelo transformacional que permita generar cambios e innovación, para un impacto positivo en las actividades de la empresa con miras a mejorar la productividad.

En términos globales, las gráficas muestran el comportamiento de los sujetos de investigación en relación a dos dimensiones: la percepción del trabajador con respecto al liderazgo transformacional y la percepción que éste tiene respecto de su supervisor inmediato o líder. Los resultados, reflejan una tendencia a la prevalencia de las alternativas “sí” en la primera dimensión permitiendo dilucidar que en su mayoría se reconoce, identifica y valida todo lo relacionado a las prácticas de liderazgo, en cuanto a la visión compartida, trabajo en equipo, motivación y excelencia como valor empresarial.

La segunda dimensión se observa resultados moderados en cuanto al tipo y estilo de liderazgo, que contrasta con las características de un líder transformador, donde el líder debe comunicar una visión de futuro, elevar la moral, estimular a los empleados y ejercer la resolución de conflictos con ideas innovadoras. A continuación, se presentan los resultados del cuestionario diseñado con los cuales

se totalizaron los datos por categoría 'si', y 'no'. Se utilizó Microsoft Excel para obtener los datos estadísticos y sus respectivas gráficas.

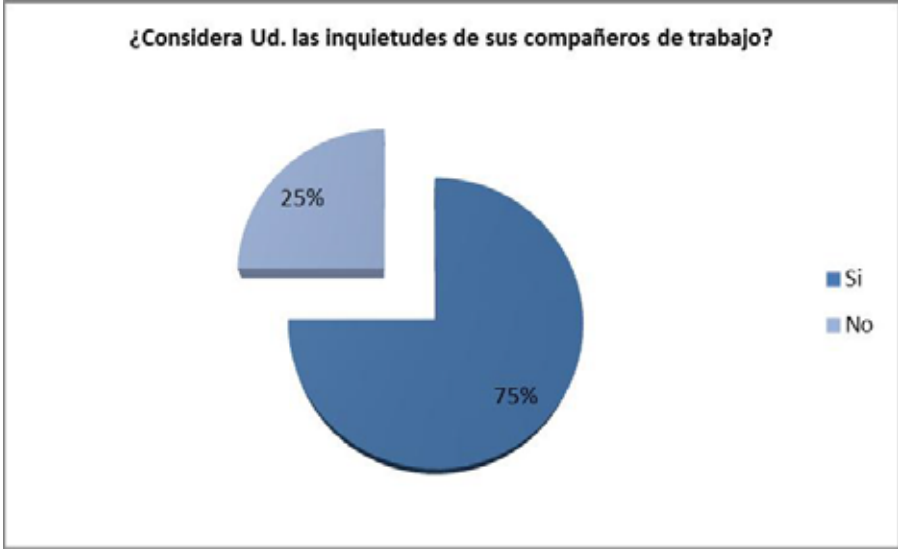
**Ítems 1:** ¿Considera Ud. las inquietudes de sus compañeros de trabajo?

**Cuadro 1**  
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la actitud de trabajo**  
**(indicador de cambio)**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem1	3	75%	1	25%

Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 01**  
**Distribución porcentual en relación a la percepción para el cambio de**  
**actitudes**



Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

Quando se evalúa la gráfica respectiva, los resultados reflejan que el 75% de los empleados prestan atención a las inquietudes de sus compañeros de trabajo, lo

cual es un porcentaje bastante acertado en el enfoque y rasgos de liderazgo transformacional. Bass (1985) en los referentes teóricos analiza las características más importantes de este tipo de liderazgo, donde señala que el líder transformacional permite a los supervisores, demostrar un liderazgo auténtico y fuerte con la idea de incentivar a que los empleados se sientan inspirados para hacer lo mismo.

Ésta visión que tiene el empleado respecto de sus compañeros, define un entorno viable para la aplicación de un modelo transformacional, ya que el supervisor bajo ese ambiente puede reforzar la motivación y el desarrollo positivo de los trabajadores; ejemplificar los estándares morales dentro de la organización y fomentar un ambiente de trabajo ético con valores, prioridades y estándares claros. Igualmente puede desarrollar la cultura de la empresa alentando a los empleados a pasar de una actitud de interés propio a una mentalidad en la que trabajan por el bien común.

Por otra parte, el 25% de los trabajadores que aún no están comprometidos con la visión del trabajo en equipo; la empresa a través del Departamento de Recursos Humanos puede emprender un conjunto de acciones orientadas a la buenas prácticas para reforzar las relaciones entre trabajadores.

**Ítems 2:** ¿Está consciente del trabajo en equipo y de su valor para la productividad en la empresa?

**Cuadro 2**  
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al comportamiento socializado**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem2	4	100%	0	0%

**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

## Gráfico N° 02

### Distribución porcentual en relación al comportamiento socializado (trabajo en equipo)



Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

En relación a la pregunta 2, se puede decir que el 100% de los trabajadores de la empresa a los cuales se les aplicó el instrumento, reconoce el “valor” como una cualidad. Se interpreta que los valores determinan las acciones para alcanzar un satisfactorio desempeño laboral donde el trabajo en equipo tiene que ver con el desarrollo de un clima favorable para el cambio organizacional.

Todo ello ratifica lo señalado por Cannice, Koontz y Weihrich (2012) los cuales refieren que los líderes transformacionales deben reflejar claramente una visión e inspirar a sus seguidores. También tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.

Con estos resultados, al igual que en el ítem nro. 01, se puede deducir que el clima organizacional en la empresa, presenta características favorables para aplicar un modelo de innovación y cambio, pues un porcentaje alto de sus trabajadores reflejan una actitud de estar conscientes de la importancia de su trabajo para la organización, conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, así como para su desarrollo y logro en el beneficio para toda la organización; situación que puede ser aprovechada por la empresa para los cambios respectivos en materia de formación y capacitación fundamentado en que el estudio del liderazgo incide en el desarrollo de la empresa.

**Ítems 3:** ¿Contribuye Usted al mejoramiento productivo de la empresa?

**Cuadro 3**

**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al cambio e innovación**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem3	4	100%	0	0%

**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 03**

**Distribución porcentual en relación a las acciones para impulsar los cambios**



**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

Al preguntar a los sujetos de investigación sobre la percepción que tiene para impulsar cambios en la empresa, el 100% está consciente de su rol como agente motivador. Es importante señalar que estos resultados encuentran en ésta respuesta un ambiente ideal, para que el líder que se dirija a encontrar nuevas oportunidades para la organización, así como para la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.

Burns (1978) señala que este enfoque de cambio en el liderazgo transformacional es un proceso de interrelación en el cual los líderes influyen en sus seguidores, pero también son influidos por ellos y en consecuencia ésta visión forma parte de las buenas prácticas que se llevan a cabo por parte de la empresa a través departamento de Recursos Humanos, partiendo del concepto que cualquier organización en ambientes competitivos depende mucho de los recursos humanos.

**Ítems 4** ¿Considera Ud. que la motivación es un aspecto clave en su desempeño como trabajador?

**Cuadro 4**

**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la motivación como proceso de transformación**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem4	3	75%	1	25%

**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 04**

**Distribución porcentual – La Motivación para los procesos de cambio y transformación**



**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

En cuanto a la pregunta si el trabajador reconoce la motivación como elemento clave en el desempeño laboral, el 75% valora la importancia de la creación de condiciones óptimas para el rendimiento en el trabajo. Se entiende que un trabajador motivado, va en búsqueda de la excelencia organizacional. La empresa debe aprovechar éstas condiciones para crear experiencias significativas.

**Ítems 5:** ¿Estima Ud. la idea de la excelencia empresarial como un valor?

**Cuadro 5**

**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a los valores en la empresa para conformar una visión de futuro**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem5	3	75%	1	25%

**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 05**

**Distribución porcentual en relación a la excelencia como un valor para impulsar una visión compartida de futuro**



**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

Resulta interesante para la investigación que al preguntar a los sujetos de investigación sobre la excelencia empresarial, el 75% considera esta cualidad como positiva. En este caso los trabajadores están verdaderamente convencidos de sus valores. Para el modelo transformacional el líder establece el sistema de valores

que configuraran el núcleo de la cultura organizacional a cual influye profundamente en los empleados.

**Ítems 6:** ¿Considera Ud. que la formación continua, es clave para lograr los objetivos de la organización?

**Cuadro 6**

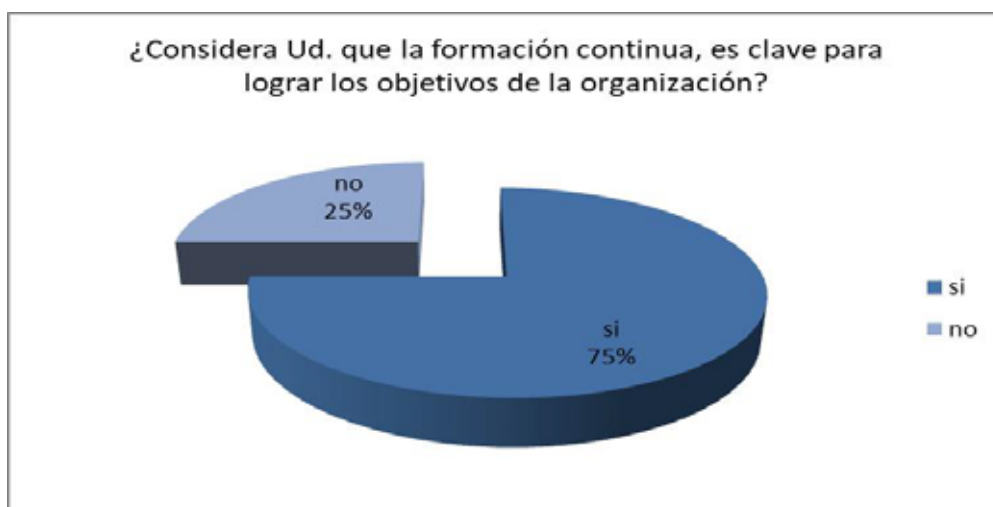
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a los programas de formación y capacitación**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem6	3	75%	1	25%

Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 06**

**Distribución porcentual – programas de formación y capacitación**



Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

En relación a este gráfico se puede observar nuevamente que un porcentaje alto de los trabajadores de la empresa, sostiene que los programas de formación continua y capacitación fortalecen los objetivos organizacionales y el

crecimiento productivo de la empresa. En ese sentido Bass y Avolio (2004) señala que con la aplicación de modelo de liderazgo puede incentivar patrones de conducta para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

**Ítems 7:** ¿Considera Ud. que destaca en el perfil de su Supervisor la capacidad para comunicar?

**Cuadro 7**

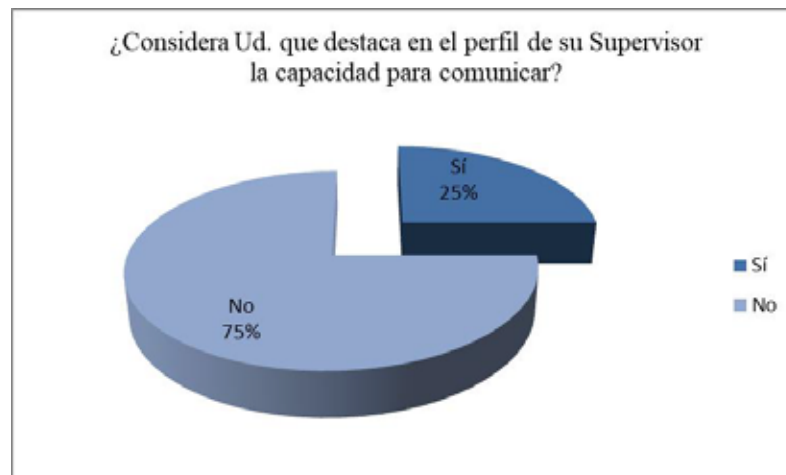
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la comunicación de los supervisores**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem7	1	25%	3	75%

**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 07**

**Distribución porcentual en relación al tipo de liderazgo**



**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

Los resultados reflejan que un 75% considera que su líder inmediato no comunica de forma efectiva. Este marco de conducta debilita la orientación de

objetivos hacia el cumplimiento de metas, hacia la comprensión de la estructura de un problema, así como la consideración de posibilidades más que necesidades.

En este caso el líder refleja un tipo de Administración pasiva por excepción, donde se puede deducir que el líder puede llegar a asumir conductas activas cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Dentro de esa debilidad generalmente puede existir una tendencia hacia evitar los cambios y solo intervenir cuando las circunstancias son excepcionales o críticas.

**Ítems 8:** ¿Considera Ud. que su Supervisor fortalece la relación personal y laboral?

**Cuadro 8**

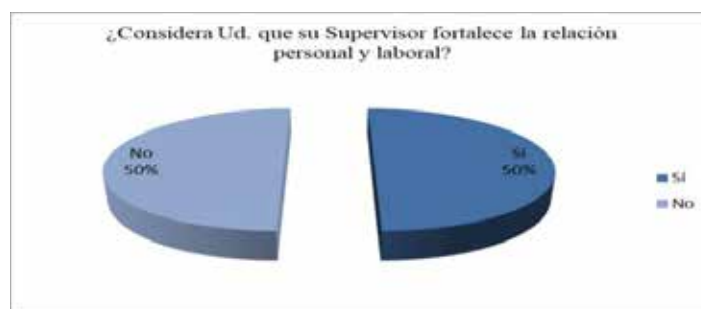
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la relación laboral**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem8	2	50%	2	50%

Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 08**

**Distribución porcentual – Relación Laboral**



Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

Con respecto al ítem 8, el 50% de los sujetos encuestados, alegan que su supervisor si fortalece las relaciones laborales y personales, pero se observa también como un indicador de vulnerabilidad que el 50% señala que no existe tal relación. En este caso los trabajadores no observan en el supervisor las

competencias mínimas requeridas para un liderazgo transformador, aspectos que son de crucial importancia a los efectos de la investigación.

El concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones, sino en la medida que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

**Ítems 9:** ¿Observa que su Supervisor se focaliza en el monitoreo, principalmente de la ejecución de las tareas o simplemente decide cualquier asunto?

**Cuadro 9**

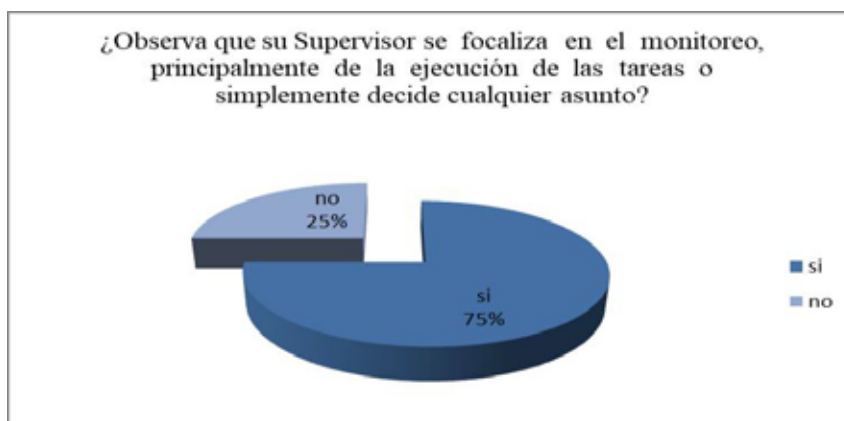
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a las acciones por parte del supervisor**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem9	3	75%	1	25%

Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 09**

Distribución porcentual en relación a la Motivación Inspiracional



Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

En relación a la motivación inspiracional, dentro de las dimensiones o factores del componente transformacional, se puede establecer claramente que los resultados obtenidos en el ítem 9, reflejan que un 75% de los sujetos, expresan que su supervisor, de forma moderada, fomentan la creatividad, pero se centra exclusivamente en una toma de decisiones algo improvisada de acuerdo a la situación que se presente. Si analizamos este tipo de componente, se observa debilidad para generar compromiso organizacional que se requieren necesariamente dentro de las competencias del liderazgo transformacional.

**Ítems 10:** ¿El supervisor propicia el rendimiento laboral, es decir, genera acercamiento del equipo para la solución de conflictos?

**Cuadro 10**  
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la estimulación emocional**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem10	3	75%	1	25%

**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 10**  
**Distribución porcentual – Estimulación emocional (Factores del Liderazgo transformacional)**



**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

En relación a esta pregunta, el 75% de los trabajadores, señalan que su supervisor inmediato, si propicia un acercamiento del equipo para la solución de conflictos. Al respecto, tal como se refirió en las base teóricas, este componente establece que el líder debe propiciar que sus colaboradores puedan incrementar su rendimiento. Para ello los líderes deben necesariamente crear, innovar, y desarrollar nuevos acercamientos para la solución de los conflictos. No solo es importante las habilidades de creatividad del líder sino también como promueve esta actitud dentro de su equipo de trabajo.

Sin embargo, el 25 % del personal administrativo, refleja que su supervisor o líder inmediato no genera este acercamiento. En este caso se hace necesario por parte de la empresa reforzar a través de programas de formación-acción, las destrezas y habilidades, tanto a nivel de los supervisores como de los integrantes del equipo de trabajo. Para apoyar éste análisis se puede indicar de acuerdo a lo escrito en las bases teóricas, que el líder debe poseer ciertas características para poder desarrollar una mejor relación con los empleados.

**Ítems 11:** ¿Su Supervisor responde a la necesidad individual por separado, de cada uno de los trabajadores?

**Cuadro 11**  
**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la consideración individualizada (indicador liderazgo transformacional)**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem 11	2	50%	2	50%

**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 11**  
**Distribución porcentual - Consideración Individualizada (Factores del Liderazgo transformacional)**



**Fuente:** Cedeño y Rodríguez (2020)

El líder transformacional debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la importancia de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado. Al reconocer la individualidad, el jefe puede brindar apoyo o coaching para que sus colaboradores sientan que son valorados (Northouse, 2013). Así mismo en las fuentes teóricas Bass y Avolio (1990) en relación a este tópico señala que los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. De igual manera elevan el nivel de necesidad y seguridad de los trabajadores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

En ese sentido, analizando el gráfico, el hecho de que sólo un 50% refleje que su supervisor inmediato no responde a la necesidad individual, demuestra una debilidad en el liderazgo, es decir, existe un moderado actuar estratégico que evidencia la carencia de habilidades específicas para emprender los cambios

adaptativos y estructurales desde su naturaleza interna, y no como simples cambios técnicos.

**Ítems 12:** ¿Considera Ud. que la empresa es consciente del valor agregado que tiene los programas de capacitación en la productividad?

**Cuadro 12**

**Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a los estándares del desempeño académico (indicador eficiencia)**

Concepto	Sí		No	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Ítem12	3	75%	1	25%

Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

**Gráfico N° 12**

**Programas de capacitación**



Fuente: Cedeño y Rodríguez (2020)

Por su parte, cuando se evalúa la percepción que tienen los trabajadores en cuanto la importancia de los programa de formación y capacitación, el ítem 12, refleja que el 75% están conscientes de que los programas de capacitación,

fortalecen el rendimiento empresarial. Es decir, si se observa desde el liderazgo transformacional, los programas de formación-acción permiten potenciar éste liderazgo, encaminado a conducir a las organizaciones en periodos de cambio, favoreciendo las transformaciones para mantener la excelencia en la organización. Los programas a su vez permiten fortalecer el trabajo con los líderes y con sus trabajadores lo que conlleva al desarrollo y preparación de nuevos y futuros líderes capaces de generar nuevas soluciones ante las necesidades inminentes del mercado. En esta percepción preocupa el hecho de que un 25% de los encuestados tienen una percepción negativa en cuanto a la capacitación, en este caso se requiere reforzar las características de los líderes, así como la de los trabajadores.

### Fase III Análisis e Interpretación de los resultados

Una vez graficado y tabulado los resultados del cuestionario aplicado, se procede a analizar los mismos en función de los objetivos planteados. El procedimiento metodológico, se llevó a cabo en tres fases. La fase I estuvo orientada al diagnóstico empresarial el cual se dio a través de visitas periódicas a la empresa para conocer el ambiente de trabajo. De allí se dieron reuniones con el personal del Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración.

Para el equipo la comprensión de la naturaleza de la empresa y el entorno en que esta se desenvuelve se convierte en un conocimiento básico para llevar a cabo el diagnóstico. En esa fase se validó el cuestionario a aplicar a los trabajadores, específicamente al personal administrativo adscrito a la Gerencia de Administración. Se consideró las dimensiones a evaluar, respecto del modelo transformacional. Por una parte la percepción del trabajador en cuanto a su desempeño laboral y relación con sus compañeros de trabajo y, por otra el tipo de liderazgo asumido por el supervisor.

Para la fase II, se identificaron todas las características de un modelo transformacional, Para ello se evaluó el modelo existente en la empresa con el objetivo de efectuar un análisis crítico del mismo y sugerir acciones para el

cambio e innovación. En cuanto a las componentes del modelo se tomó como referencia lo señalado por Bass y Avolio (1990), así como los factores de liderazgo planteado por Northouse (2013) denominados las cuatro I's; que refieren a la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación emocional y la consideración individualizada.

De igual manera se consideró para el cuestionario el tipo de liderazgo de rango completo FRL (Bass y Avolio, 2004), en atención a los patrones de conducta que definen el estilo de liderazgo: Laissez-Faire, administración pasiva por excepción, administración activa por excepción, reconocimiento contingente, consideración individual, estímulo intelectual, influencia idealizada o carisma y motivación e inspiración.

Finalmente la fase III, refleja los resultados de la aplicación del instrumento y su contraste con el modelo transformacional. La primera dimensión en estudio, que tiene que ver con desempeño laboral de los trabajadores y su relación con los demás, prevalece la tendencia del "sí", es decir se evidencia un trabajo en equipo, conocimiento de los valores relacionados a un rol proactivo para la generación de cambios y para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la segunda dimensión, que tiene que ver con la percepción del trabajador respecto de su supervisor, indicador que mide el modelo transformacional, se distingue ciertas debilidades en cuanto a la capacidad de comunicación, a la importancia de atender las necesidades individuales de cada trabajador para valorarlas y en cuanto al estilo de liderazgo aplicado y su influencia sobre los trabajadores.

Aquí radica la importancia de esta investigación donde la clave refiere que el liderazgo transformacional es aquel proceso para inducir cambios en las actitudes de los miembros y/o trabajadores. Sólo así se permitirá crear compromiso para los cambios de los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados para convertirlos en agentes de cambio. La transformación por su parte, es el efecto del líder sobre los seguidores, quienes sienten confianza en él, y están seguro de conseguir resultados superiores.

## CONCLUSIONES

En el presente proyecto se determinó que en la empresa, objeto estudio de esta investigación, existe un modelo transformacional con tendencia hacia la administración pasiva por excepción. Los resultados arrojan que el supervisor presenta características de liderazgo moderado. En cuanto al análisis del estilo de liderazgo y su nivel de influencia sobre subordinados se detecta fallas de comunicación que comprometen las acciones positivas.

En líneas generales, se concluye lo siguiente:

Al analizar la motivación y el compromiso de los trabajadores con la empresa, se encontró una alta motivación, recurso que puede ser aprovechado por la empresa para generar rendimiento por parte de los empleados; por lo que se requiere reforzar las competencias del líder y de sus trabajadores.

Por su parte, los empleados de la empresa, presentan características para ser valorados como líderes transformacionales. Es importante destacar que el líder transformacional debe tener la capacidad para auto superarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa. No obstante, se observan rasgos de trabajadores aún no comprometidos con la visión del trabajo en equipo, para ello la debe emprender acciones orientadas a la buenas prácticas para reforzar las relaciones entre trabajadores.

En cuanto al Supervisor, se observa buen nivel en cuanto a las actividades de monitoreo, pero la toma de decisiones se basa en la circunstancia ante la emergencia. Este tipo de liderazgo denominado *laissez faire*, dentro de sus características es activo, frente a las emergencias; no ejecuta cambios innovadores y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales.

Se refleja una debilidad moderada en el desarrollo y utilización de las habilidades y capacidades para conducir los procesos de cambio. Cuando se analizan esos resultados con el perfil ideal del líder transformacional se pudo constatar que entre las principales áreas a desarrollar se encuentran: Las

características del líder en las condiciones actuales, las formas para incrementar la motivación e implicación de subordinados y el entrenamiento en habilidades para el manejo del cambio.

Con respecto a los programas de capacitación los trabajadores perciben que la empresa si esta orientada hacia la preparación del personal, tal situación favorece el clima organizacional en virtud de que existe una relación directa entre el fortalecimiento de los líderes y los programas de formación-acción.

Se concluye definitivamente que, aplicando el liderazgo transformacional el beneficio será mutuo, tanto para a empresa como para el trabajador.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda un programa de formación-acción que permita incentivar el liderazgo transformacional, encaminado a conducir a la empresa hacia procesos de cambio y transformación para mantener la excelencia organizativa.

La aplicación del programa permitirá fortalecer el trabajo con los líderes y con sus empleados, lo que conllevaría al desarrollo y preparación de nuevos y futuros líderes capaces de generar nuevas soluciones ante las necesidades inminentes del mercado.

Se recomienda, ampliar el diagnóstico a las demás áreas de trabajo que conforman la empresa, con el objetivo de analizar el enfoque general que se tiene; de igual manera presentar a los trabajadores, el resultado del cuestionario aplicado para que estén conscientes de que elementos deben ser reforzados y cuáles deben ser aplicados.

Se recomienda, incentivar a otros tesisistas a seguir la línea de investigación en ésta área para darle continuidad a un tema tan interesante como lo es el tema del trabajo productivo, los liderazgos y la motivación.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (1998). **Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación**. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación 3era Edición**. Caracas, Venezuela: Episteme Oriial Ediciones Illas (2017).
- Avolio, B. y Bass, B. (2004) **Multifactor Leadership Questionnaire**. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Benavides, V. (2017) **Plan De Acción Basado En Estrategias Motivacionales Para El Desarrollo Del Clima Organizacional Del Liceo Nacional Pedro Gual, Valencia Edo. Carabobo**. Consultado en línea. Tesis de Grado. Venezuela.
- Bennis, W. & Nanas, B. (1985). **Las cuatro claves del liderazgo eficaz**. Bogotá, Colombia: Norma.
- Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Cannice, Koontz y Wehrich (2012). **Administración: Una perspectiva Global y Empresarial**. Editorial Mc Graw Hill. 14ava edición.
- Cruz, A. y Rodea, M. (2014). **Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados - Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca**. Trabajo de Grado. Formato pdf. México.
- Gonzales, G. (2018). **Evaluación del desempeño laboral y la gestión del talento humano en el Ministerio de Agricultura y Riego**. Universidad César Vallejo. Escuela de Postgrado. Perú.
- Cruz, Y. y Rodea, M. (2014). **Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)**. Universidad Autónoma del estado de México. Formato Pdf. Tesis de Grado. México.
- Coca, H. (2017). **Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las**

- entidades de intermediación financiera de Cochabamba.** Unidad Académica Regional de Cochabamba. Revista Perspectivas.
- Eslava, E. (2014). **Management y Gerencia.** [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional) [Consulta: 2019, abril 15].
- Fernández, M y Sánchez J, (1997). **La eficacia organizacional.** Edicion Díaz de Santos. Madrid, España.
- Fuentes, J. (2018). **Lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesus para una empresa fabricante de neumáticos ubicado en el estado Carabobo.** Universidad de Carabobo. Formato Pdf. Tesis de Maestría. Valencia, Venezuela.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. Editorial McGraw-Gill. México.
- Hurtado, J. (2012). **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edicion. Ediciones Quiron. CIEA, Sypal. Bogotá, Colombia.
- House, R. & Singh, J. (1987). **Comportamiento Organizacional: Nuevas Direcciones para la I/O psicología.** Capítulo aparecido en el Annual Review of Psychology, 1987.
- Lussier R y Achua C. (2005). **Liderazgo, Teoría y Aplicación. Desarrollo de habilidades.** México: Thomson Learning 2ª edición.
- Madrigal. B. (2009). **Habilidades directivas.** Mc. Graw Hill. Segunda edición pp.153-164.
- Mejía, A; Bravo, M. y Montoya, A. (2013). **El factor del talento humano en las organizaciones.** Artículo Científico, Disertación. Revista SciELO. Vol. 34 ISSN 1815-5936. No.1 La Habana ene.-abr. 2013. Profesores de la Universidad Buenaventura, Cáliz, Colombia.
- Medina, D. (2003). **Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico.** Santo Domingo. Revista Ciencia y Sociedad.

- Mendoza, R. y Ortiz, C. (2016). **El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura organizacional y Eficacia de las Empresas.** Universidad Militar Nueva Granada. Revista SciELO. ISSN 1815-5936. Vol.34 no.1 La Habana Revista: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, 2006, pp. 118-134 Bogotá, Colombia.
- Mendoza, I. (2005). **Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel Nacional.** México: Universidad de Tlaxcala, Tesis doctoral. Ciencias Administrativas.
- Northouse, P.G. (2013). **Leadership. Theory and practice.** California: Sage.
- Ñaupari, K. (2018). **“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud Pasco, 2018.** Universidad César Vallejo, Perú.
- Ordoñez, M. (2000). **La nueva gestión de los recursos humanos.** Barcelona: Gestión 2000. p. ISBN 84-8088-081-3.
- Postgrado, UPEL. (2007). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales.** Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Diseño y realización del texto; María Teresa Hernández.
- Rojas, D. (2017). **La gestión de Recursos Humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las Contralorías Municipales del estado Carabobo.** Trabajo de Grado para Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Formato pdf. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. (2008). **A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior.** The International Journal of Human Resource Management, pp. 116–131.
- Salanova, M. (2008). **Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos.** Estudios Financieros, 303, 179–214.

Valencia, B. (2013). **Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central**. Universidad Bicentennial de Aragua. Consultado en línea. Tesis de Grado. Venezuela

#### Referencias en línea

Ucros, M. (2011). **Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf> [Consulta: 2019, Diciembre 15]

Portal Web de la empresa. [Documento en línea]. Disponible en: [www.cylex.com.ve/reviews/viewcompanywebsite.aspx?firmaName=plantas+electricas+hermanos+lynch+c.a&companyId=11161270](http://www.cylex.com.ve/reviews/viewcompanywebsite.aspx?firmaName=plantas+electricas+hermanos+lynch+c.a&companyId=11161270). [Consulta: 2019, Diciembre 15]

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Disponible en: <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>. [Consulta: 2019, Diciembre 15]

#### Referencias legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.

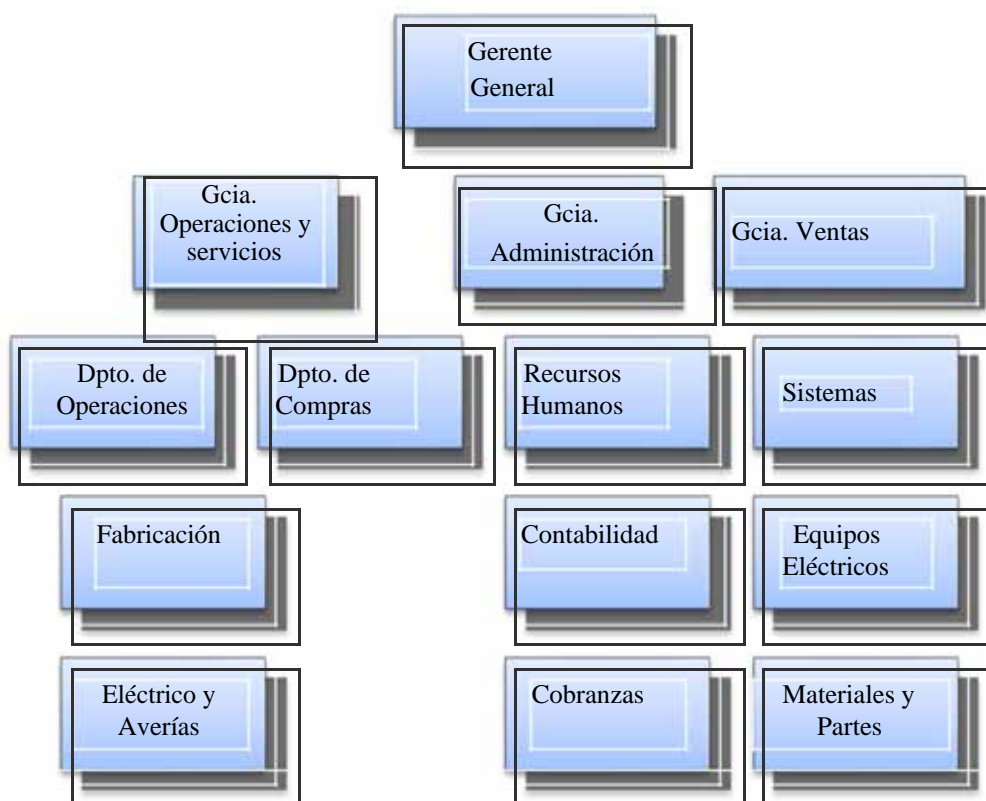
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras – LOTTT. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Consultado en línea. Formato pdf.

## ANEXOS

### Anexo Nro. 01

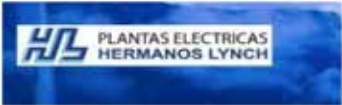
#### Organigrama de la empresa



**Fuente:** Manual Normas y Procedimientos. Empresa Hermanos Lynch (2019)

## Anexo Nro. 02

### Estructura Informativa de la empresa

Visión	Somos una empresa con una tradición de más de <b>50 años</b> que tiene como fin primordial ayudar a resolver los requerimientos y necesidades de energía eléctrica tanto para la autogeneración continua como para uso de emergencia.
Logo	
Asociados	La empresa representa a la marca de generadores eléctricos <b>F.G. Wilson</b> en Venezuela.
Equipos	Disponen de una amplia gama de equipos de generación eléctrica para poder crear la estación de la potencia que requiera según la necesidad. Equipos ampliamente utilizados en aplicaciones residenciales, comerciales, industriales, mineras o en cualquier otro lugar donde sea requerida la energía eléctrica.

**Fuente:** Portal web | Manual de Normas y Procedimientos. Empresa Hermanos Lynch (2019)

### Anexo Nro. 03

#### Productos de la empresa

Productos	Venta de Electrógenos (tipo de unidades)	Trifásicas Monofásicas
	Venta de Materiales y equipos eléctricos	
	Prestación de Servicios	-Instalación de grupos electrógenos -Mantenimiento preventivo y correctivo -Control de averías mecánicas y eléctricas -Proyectos de autogeneración y cogeneración -Suministro de instalación de transferencia automáticos -Estudio de factibilidad y estudios de carga

**Fuente:** Portal web | Manual de Normas y Procedimientos. Empresa (2019)

## **Anexo Nro. 04**

Cuestionario aplicado



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

### **Distinguido Personal**

Consorcio y Plantas Eléctricas hermanos Lynch, c.a.

Presente.-

La información del presente instrumento, tiene como objetivo formular estrategias para el cambio e innovación de liderazgo transformacional para el fortalecimiento de las metas y objetivos de la organización. Por ello, se solicita su valiosa colaboración de responder en forma confidencial y objetiva cada una de las preguntas. Por consiguiente, se agradece su apreciada participación.

### **Atentamente**

Leonell Rodríguez /María Corina Cedeño

Investigadores UJAP

### **Instrucciones:**

Leer cuidadosamente el contenido del instrumento

Responder la totalidad de los ítems

En caso de duda consultar a la investigadora

No firme el cuestionario, No dejar preguntas en blanco

Seleccionar una sola alternativa: Alternativas: Si (S), No (N)

Item		Si	No
1	¿Considera Ud. las inquietudes de sus compañeros de trabajo?		
2	¿Está consciente del trabajo en equipo y de sus valores?		
3	¿Contribuye Ud. al mejoramiento productivo de la empresa?		
4	¿Considera Ud. que la motivación es un aspecto clave en su desempeño como trabajador?		
5	¿Estima Ud. la idea de la excelencia empresarial como un valor?		
6	¿Considera Ud. que la formación continua, es clave para lograr los objetivos de la organización?		
7	¿Considera Ud. que destaca en el perfil de su Supervisor la capacidad para comunicar?		
8	¿Considera Ud. que su Supervisor fortalece la relación personal y laboral?		
9	¿Observa que su Supervisor se focaliza en el monitoreo, principalmente de la ejecución de las tareas o simplemente decide cualquier asunto?		
10	¿El supervisor propicia el rendimiento laboral, es decir, genera acercamiento del equipo para la solución de conflictos?		
11	¿Su Supervisor responde a la necesidad individual por separado, de cada uno de los trabajadores?		
12	¿Considera Ud., que la empresa es consciente del valor agregado que tiene los programas de capacitación en la productividad?		

