



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA  
EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

REALIZADO POR:

Velásquez S. Gabriela V.	C.I: 26.108.974
Oropeza R. Luiggy A.	C.I: 27.578.229
Figuroa V. Teresa D.J.	C.I: 26.592.986

ASESORADO POR:  
PROFESOR LUIS MARTINEZ

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR  
A LOS TITULOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

CUMANÁ, MARZO DE 2022



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA  
EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS**

**Autores:**

Velásquez S. Gabriela V.      C.I: 26.108.974  
Oropeza R. Luiggy A.      C.I: 27.578.229  
Figuroa V. Teresa D.J.      C.I: 26.592.986

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a once (11) días del mes de marzo de 2022:**

Profesor

Luis R., Martinez

C.I: V- 8.366.538

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
DEDICATORIA .....	ii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
AGRADECIMIENTOS .....	ix
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	5
EL PROBLEMA .....	5
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b> .....	5
<b>1.2 Objetivos de la Investigación</b> .....	10
1.2.1 Objetivo General .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>1.2 Justificación</b> .....	11
CAPÍTULO II .....	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	13
2.1 Antecedentes .....	13
2.2 Bases Teóricas .....	17
2.2.1 Liderazgo .....	17
2.2.2 Estrategias .....	26
2.2.3 Empresas Venezolanas .....	28
2.3 Bases Legales .....	37
2.4 Definición de Términos Básicos .....	40
CAPITULO III .....	43
MARCO METODOLÓGICO .....	43
3.1 Tipo de Investigación .....	43
3.2 Diseño de Investigación .....	43
3.3 Fuentes de Información .....	44
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información .....	44
3.5 Técnicas de Clasificación y Análisis de la Información .....	45
CAPÍTULO IV .....	46

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	46
4.1. Estrategias del liderazgo transformacional. ....	46
4.2. Cuatro pilares del liderazgo transformacional: (Propósitos, personas, estrategias, cultura). ....	47
4.3. Problemática de los líderes empresariales venezolanos al no tener un buen liderazgo sobre sus subordinados .....	49
4.4. Acciones estratégicas empresariales, basadas en las características del liderazgo transformacional. ....	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
Conclusiones: .....	53
Recomendaciones: .....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57
HOJA DE METADATOS .....	60

## **DEDICATORIA**

Con mucha alegría y orgullosa de mí misma, le dedico este logro a mi madre Nordelys Salmerón, por siempre estar a mi lado dándome el apoyo necesario para no decaer en este largo camino.

A mi papá, Frank Velásquez, quien a pesar de las adversidades nunca dejó de apoyarme para que pudiera cumplir este sueño.

A mi hermana Alondra Velásquez, para que tome esto como ejemplo de superación y formación, y en un futuro se convierta en una buena profesional.

A Angela Rodríguez, por su apoyo incondicional y por siempre creer en mí, este logro es tan mío como tuyo.

A todas y a cada una de las personas que siempre estuvieron a mi lado dándome palabras de aliento que me dieras fuerzas para continuar, y a las que día a día me recordaban que si era capaz de cumplir mi sueño.

A mis grandes amigos y compañeros de trabajo, Luiggy Oropeza y Teresa Figueroa, por su constancia, dedicación, apoyo y paciencia.

Pero sobre todo a Dios Todopoderoso, porque sin él nada de esto hubiese sido posible.

**GABRIELA VALENTINA VELÁSQUEZ SALMERÓN.**

## DEDICATORIA

A Dios, primeramente, por permitirme llegar hasta aquí, gracias a ti padre celestial que me has guiado y no me has dejado solo en este recorrido, has estado ahí para no dejarme solo y en los momentos en los que estuve a punto de desistir me sostuviste y me impulsaste a levantarme de nuevo a pesar de los obstáculos, gracias infinitas gracias mi Dios. Por no soltar mi mano y ayudarme a lograr mis sueños, gracias Señor gracias.

A mi Madre, Delia del Carmen Rangel por estar siempre hay para mí y por no dejarme nunca solo te amo madre mía a pesar de las difíciles situaciones por los que hemos pasado no han sido fáciles pero hemos logrado superarlos, has sido mi madre y mi padre toda la vida me has dado todo lo que he necesitado tener cariño, amor, familia y sobre todo felicidad este logro no es solo mío también es tuyo porque sin tu ayuda esto no sería posible gracias por siempre creer en mí y espero que esto te haga estar siempre orgullosa de mi te amo infinitamente madre hermosa gracias, gracias y mil gracias y le pido a Dios que si en otra vida volviera a nacer solo deseo que ella volviera a ser mi madre y me siento orgulloso de ser tu hijo hoy, mañana y siempre y gracias una vez más por ser la mejor madre del mundo.

A mis hermanos, a mis sobrinos, a mis tíos, a mis primos, a mi abuela Juana por siempre creer en mí y sé que me cuida desde algún lugar, a mi ahijada y a toda mi familia los amo infinitamente gracias a todos por su apoyo.

A mis jefes Abigail Guevara y Héctor Betancourt por todo su apoyo desde que llegaron a mi vida me han tendido la mano en lo que han podido y se los agradeceré siempre en el alma, no le podría pedir a Dios mejores jefes que ustedes son los mejores del mundo no tienen idea de cuánto los quiero gracias a los dos por tanto apoyo e igualmente a las familias de ambos.

A mi mejor amigo Angelo Rengel te dedico este logro porque llegaste a mi vida en un buen momento y le agradezco a Dios cada día por eso, además de un amigo eres mi

hermano tú has sido parte importante en todo este recorrido gracias por todo tu apoyo te quiero infinitamente mi bello.

A todos mis amigos son tantos que ojala pudiera nombrarlos a todos, a Luis Alejandro y Anthony, Jeison mis hermanos de corazón, en especial a los de la plaza de Cumanacoa uno de mis mejores grupos son los mejores, a los de mi universidad querida en especial, a Gabriela Velásquez que ha sido una excelente amiga y compañera y juntos hemos hecho este largo recorrido, a Teresa Figueroa gracias por ser como eres mi amor la propia sin copia siempre regia y con una enorme sonrisa siempre hacia adelante, a Kariannys Belizario si lo logramos MOR, a María Paola siempre atenta a todo, a Julitza Rodríguez eres única mi amor nunca cambies lo bella que eres, a Yelisber Malavé gracias por todo, a Anny Cariaco como olvidar nuestra experiencia con el servicio comunitario gracias por todo cariño sin ti recorrer este camino no hubiese sido lo mismo, a mi amiga Rosiris Coa por soportarme, a Adriana Jiménez te dedico este logro porque sin ti sin tu ayuda esto no hubiese sido posible gracias hermana de mi corazón, a Yorgelis Rondón también por estar ahí para mí, a María Yolanda gracias por ser tan especial, a Yanuari Martorelli esto también es dedicado a ti mi amiga gracias por permitirme la oportunidad de conocerte y de ser parte de tu vida te amo infinitamente un abrazo desde la distancia te adoro y sabes que es así, y a mi acosadora bella y hermosa a mi media esposa Mary Esther Martínez que desde que llegaste a mi vida has estado ahí para apoyarme en todo lo que has podido infinitas gracias mi amor precioso te amo. A mi profesora Migdres Castro Q.E.P.D, quien en vida fue una mujer luchadora y llena de virtudes, la cual me motivó a estudiar esta carrera, gracias por todos tus consejos mi profesora bella y hermosa, eres un ángel, brilla como nunca allá en el cielo.

A mi UDO hermosa mi casa de estudio, mi segundo hogar, por darme la oportunidad de verme crecer y formarme como profesional dedico también este logro, del pueblo venimos hacia el pueblo vamos, este sentido de pertenencia lo voy a llevar siempre conmigo.

**LUIGGY ALEXANDER OROPEZA RANGEL.**

## DEDICATORIA

A ti mi Dios, mi rey, mi todo, por ser mi centro de vida y nunca dejarme en medio de las tinieblas y en todo momento, por llenarme de mucha sabiduría, fortalezas y entusiasmo para no morir en el intento en este arduo camino. No fue fácil, pero con tu ayuda, este sueño es posible padre amado, gracias ¡Te Amo!

A mi madre Candida, por ser pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional, ese amor tan puro y hermoso que solo una madre puede brindar, a ella le dedico esto, por creer en mí y darme esas palabras de aliento, ese ánimo y entrega el cual me ayudó para lograr este objetivo tan anhelado, eres mi vida. A mi padre Freddy por sus consejos que de alguna u otra manera me ayudaron a aprender de la vida, por animarme y siempre querer lo mejor para mí. Gracias a ustedes por darme lo más valioso que fue la vida, la educación, los valores y conducirme por el camino del bien ¡Los amo!

A mis hermanas Freilys, Rosanny y Mariana, por darme siempre esas palabras de aliento, por confiar y creer en mí, ustedes son parte de este proceso en mi vida ya que siempre tuvimos el objetivo claro de cumplir nuestros sueños, esto se lo dedico a ustedes con mucho amor. Pues, nos une un solo corazón, un solo sentimiento que demuestra el amor de hermandad ¡las amo con mi corazón!

A mis sobrinos Alejandro, Alan y Misael por ser también otro motivo para mí, de ser luz en mi vida, por llenarme de alegrías con sus ocurrencias y afecto que llenan mi ser con su esencia, esto también se lo dedico a ustedes mis tesoros; quiero que tomen como ejemplo la superación de sus madres y tía. Mi mayor deseo es verlos triunfar en la vida, su tía Titi estará con ustedes y siempre tendrán mi apoyo pleno, son mi adoración. Dios me los bendiga.

A mis amistades que los considero como mi familia y que son importantes para mí, quienes me han brindado su afecto, apoyo, confianza y consejos, ellos son: Juan Carlos Lemus, Cristian Velásquez, Enyerson Surga, Paola Velásquez, Freidelys Monteverde, Génesis Riera, Houssana Mayora, Alejandra Delgado, Luisa Rodríguez, Aryanna Milano, Luisita, Lorena Patiño, entre otras personas que de alguna u otra manera me dejaron un

mensaje en mi vida de motivación, de esperanzas y entrega para que mis fuerzas no desistieran y lograra este objetivo tan anhelado por mí.

A mi pareja Diony Wetter, por siempre creer en mí y brindarme ese apoyo incondicional, mi vida gracias por todo lo que me has enseñado, contigo quiero cumplir nuestros sueños más anhelados, eres un diamante precioso de mi tesoro y yo pido a nuestro Padre Celestial que bendiga nuestro amor para que podamos seguir compartiendo más triunfos juntos ¡Te Amo!

A mis compañeros de estudios que, desde el inicio de mi carrera hasta el final, siempre me brindaron ese afecto, apoyo mutuo, risas, anécdotas y dejaron una huella significativa en mi vida: Luiggy Oropeza, Kariannys Belizario, Fabiana Amato, Victor Cedeño, Nairelys García, Gabriela Velásquez, Gleiredys Colon, María Paola Sánchez, Luis Márquez, Yorgelys Rondón, Andrea Sánchez, Camilo Meneses y todos aquellos que sin duda alguna compartí parte de este camino, siempre los llevo en mi corazón.

A mi familia y amistades que creyeron en mí, por su apoyo, palabras alentadoras y cariño que significó mucho para yo lograr esta meta.

A mis ángeles que desde el cielo me bendicen y cuidan, en memoria de ustedes, esto se lo dedico, porque junto a Dios siempre les pedí fuerzas para superar los obstáculos y hoy por fin lo logré. Mi abuela Lucila, abuela Teresa, abuelo Pablo, abuelo Silverio te recuerdo con amor, mi prima Marines, mi tía Nani, mi profe Anthony y todos aquellos que han partido al cielo, pero me dejaron un mensaje de inspiración en mi vida.

**TERESA DE JESÚS FIGUEROA VILLARROEL.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por siempre darme la fortaleza, paciencia y sabiduría necesaria para seguir adelante en la consecución de este sueño tan maravilloso.

A mi mamá, por ser mi pilar fundamental, mis ganas de superación y mi más grande apoyo.

A todos mis compañeros de estudio con los que tuve la oportunidad de compartir grandes y excelentes momentos a lo largo de este recorrido en la UDO.

Al Sr. Efrén Viña, por su gran ayuda en el desarrollo de este trabajo. Dios le bendiga grandemente.

A nuestro profesor tutor Luis Martínez, por su paciencia, compromiso y ayuda para el logro de este triunfo.

A la casa más alta, la Universidad de Oriente por abrirme sus puertas, y acobijarme en su seno para formarme como profesional.

A mí, por siempre creer en mis capacidades y seguir adelante por más difícil que fuese la situación.

**GABRIELA VALENTINA VELÁSQUEZ SALMERÓN.**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, primeramente, por permitirme llegar hasta aquí ya que si el nada de esto sería posibles gracias mi Dios eres grande y para ti no hay nada imposible.

Agradezco a la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre por darme la oportunidad de verme crecer como profesional, en la cual viví momentos y experiencias muy felices con buenas y excelentes personas, compañeros, profesores y amigos esta es una de las mejores experiencias que he vivido gracias a mi UDO hermosa por esta oportunidad, siempre udista desde mi corazón. Que viva la UDO.

Agradezco a mi Madre por todo su apoyo incondicional y nunca dejarme solo en este camino, gracias madre por tu infinito apoyo y por todo tu amor mil gracias madre mía.

A todos mis amigos que me han apoyado siempre en este proceso en especial a Angelo Rengel, Ángel Duque mi angelito, Junior Salazar, Luis Alejandro, Anthony Jeison, Adriana Jiménez, Joedismar Navas, Lismary Marcano, Gabriela Velásquez, Karianny Belizario, Teresa Figueroa, Julitza Rodríguez, Nelimar Figuera, Nayzareth López, Mary Esther Martínez, Yanuari Martorelli gracias mi amor eres una persona súper especial gracias por todo tu apoyo y tus consejos eres una persona muy especial para mi te amo, ustedes son un amor los amo a todos infinitas gracias por su apoyo y por creer en mí. A la señora Merlys Rivero gracias por tu apoyo mujer eres fuerte y me has ayudado mucho gracias por todo, a las señoras Carmen, Aracelis, Juana, Ana, Delsy y al señor Luis Graciano por ayudarme en una etapa importante de mi vida Dios me los bendiga, a la Doctora Romelia Marcano por hacer de mi alguien más bello sin su ayuda no estaría aquí en este momento, agradezco a Jacqueline Noguera mi madrina bella y hermosa gracias por todo su apoyo la quiero enormemente madrina bella y hermosa, y también agradezco al señor Francisco Machado por todo su apoyo y comprensión en esta etapa importante de mi vida, gracias infinitas gracias a todos se les quiere mucho, gracias una vez más.

Agradezco a mis jefes Abigail Guevara y Héctor Betancourt y a todos mis compañeros de trabajo que también han sido parte de este logro, ustedes son de lo que no se consigue en cualquier lado los quiero inmensamente son un amor, Thais Ruth, Amanda, Valentina, El Niño, Miriannys, Luderlis por unas grandes y enormes personas gracias por todo. A Williams Longart por ser una fuente de inspiración y una persona tan especial en mi vida, eres lo más bonito que me ha pasado en estos días porque esto también es gracias a ti, eres un ángel caído del cielo que ha venido a hacerme sonreír, gracias por todo.

Agradezco a Mercedes y a Iviannys la artista de Ivi por soportarme en estos últimos meses también han sido parte de este proceso muchas gracias por todo su apoyo son unas grandes personas nunca cambien se les quiere infinitamente.

Agradezco a mis compañeras Gabriela Velásquez y Teresa Figueroa por permitirme compartir esta experiencia con ustedes son las mejores, las únicas que pueden soportar mis locuras, la pase muy bien en nuestros encuentros tienen un enorme corazón las quiero infinitamente mis amores bellos y preciosos.

Agradezco a los profesores Elka Malavé, Danny Delgado y Katty Schinzano por siempre creer en mí por apoyarme, motivarme y aconsejarme para seguir adelante son unas excelentes personas que valen oro, dignas de admiración muchas gracias a ustedes por darme una mano amiga y una palabra de aliento en el momento que lo necesite, gracias, gracias, gracias. Quiero agradecer también al profesor Efrén Viña que nos ayudó por su gran ayuda y dedicación en este proyecto.

Agradezco a nuestro tutor el profesor Luis Martínez por su dedicación, su entusiasmo y su paciencia para orientarnos y ayudarnos a lograr esta meta sin usted, esto no hubiese sido posible gracias.

**LUIGGY ALEXNDER OROPEZA RANGEL.**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo por ser mi motor y conducir mi vida por el camino correcto a pesar de las adversidades, siempre llevé esa luz de fuerza, optimismo, entrega y compromiso ¡gracias mi Dios, gracias! A mi madre María santísima por escuchar mis súplicas e interceder en mis oraciones para culminar mi carrera.

A mi casa más alta, porque así siempre te recordaré mi Universidad de Oriente, mi UDO, gracias por abrirme las puertas y permitir formarme profesionalmente, me gocé cada marcha por sentido de pertenencia, me gané muchos compañeros que compartieron esta causa y también fueron los que a su vez llenaron mi vida de anécdotas, alegrías, hubo momentos de tristeza, pero nuestras ganas de superarnos eran mucho más fuertes a pesar de las circunstancias. Siempre mantendré tu legado en mi corazón, tú eres la casa más alta, la casa que vierte ¡Del pueblo venimos y hacia el pueblo vamos!, ¡Viva la UDO por siempre!

A mi familia: madre, padre, hermanas, sobrinos, mi pareja, demás familiares y amigos que me llenaron de motivación para culminar este proceso que me llena de mucha satisfacción. Su apoyo incondicional, consejos, amor, fueron suficientes para yo alcanzar este pedaleo de mi carrera profesional. ¡Gracias infinitas!

A mis profesores, que sin duda demostraron esa vocación de entrega y compromiso, de impartir sus conocimientos para enseñarnos lo mejor y ayudarnos a ser grandes profesionales. En especial a mi profe Elka Malavé, Teresita de Jesús, Luisa Álamo, José Luis Sánchez, Rafael García, Danny Delgado, Katy Schinzano, ustedes dejaron un recuerdo especial en mi corazón. Dios los bendiga. ¡Gracias!

A mis compañeros de estudio que sin duda dejaron huellas bonitas en mi vida, especialmente a mi querido Luiggy Oropeza, ejemplo de humildad, constancia, perseverancia, esfuerzo y dedicación, siempre con algo muy particular y único que lo hace muy especial, el de “servir”, sé que Dios tiene para ti muchos proyectos bonitos manito mío, te quiero, gracias. A Kariannys Belizario, gran compañera de clases, me enseñaste que

“el que quiere, puede”, a pesar de las adversidades siempre te mantuviste firme de seguir adelante hasta lograrlo, te auguro éxitos, gracias por todo mi Kari. A Victor Cedeño, gracias por tu cariño y apoyo hermano, también deseo éxitos para tu vida, gracias. A Nairelys García y Luis Márquez, también gracias por su apoyo, cariño momentos compartidos muy buenos, bendiciones para ustedes, gracias. Y todos aquellos que formaron parte de este camino y me dejaron una gran enseñanza, espero verlos triunfar. Dios los bendiga. ¡Gracias!

A mis compañeros de trabajo de grado por permitirme compartir esta maravillosa experiencia junto a ustedes Luiggy Oropeza y Gabriela Velásquez, no fue fácil, pero, ¡lo logramos muchachos! Los quiero mucho. Deseo que todos sus proyectos se les cumplan en el nombre de Dios.

Al Dr. Efrén Viña, por su disponibilidad, entrega y compromiso, de aportar su granito de arena en nuestro proyecto de investigación. Que Dios se lo dé en salud, prosperidad y bendiciones.

A mi tutor y profesor Luis Martínez, por su paciencia, compromiso y dedicación en orientarnos para hacer posible la culminación de este trabajo de investigación. Gracias profe, Dios lo bendiga.

**TERESA DE JESÚS FIGUEROA VILLARROEL.**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS

**Autores:** Gabriela Velásquez, Luiggy Oropeza, Teresa Figueroa

**Tutor:** Prof. Luis R. Martínez

Fecha: Marzo 2022

### RESUMEN

El liderazgo es un factor determinante y crucial en las empresas, es de suma importancia para que las organizaciones salgan adelante mediante un líder eficaz y eficiente capaz de trabajar con ética y profesionalismo al momento de ejercer responsabilidades y atribuciones, por lo tanto, este trabajo debe realizarse de manera certera y precisa. La persona al frente debe congeniar con sus subordinados y crear nuevas ideas, elaborar estrategias basadas para trabajar en conjunto y lograr los fines establecidos por la organización. Promover un buen ambiente de trabajo es parte fundamental para que un líder pueda desempeñar una buena labor y las personas a su cargo estén en sintonía con una figura ejemplar. En cuanto a las empresas venezolanas los líderes actualmente presentan dificultades al emprender actividades de liderazgo, esto se debe a que no ejercen las estrategias adecuadas y necesarias a las situaciones existentes en su medio laboral, es por esta razón que se producen descontentos y desmotivaciones entre los empleados, que influye en las actividades realizadas y a ejecutar. El líder es capaz de solucionar esos conflictos organizacionales mediante la preparación continua propia y de seguidores, cimentado en corregir necesidades y problemas de subordinados para fomentar en ellos motivación y entusiasmo dentro de un contexto transformacional en espera de lograr los propósitos planteados. El liderazgo transformacional se orienta en modificar conductas y comportamientos, ideas y estrategias donde estas representan el punto crucial de esta investigación. La finalidad de este trabajo es impulsar líderes transformacionales en búsqueda de encontrar nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales venezolanas; concebir, articular e inspirar a los seguidores dentro de una visión hacia un futuro promisor, para esto se recolectó información acerca del tema de estudio posteriormente se analizó ésta, en miras a aportar soluciones a la problemática planteada y mantener relaciones laborales productivas entre líderes y seguidores.

**Palabras Claves:** Liderazgo Transformacional, Estrategias, Líder, Seguidores.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los empleados de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones pequeñas, medianas y grandes construidas en entornos complejos y globales. Son muchas, las que invierten en la capacitación de sus empleados, pues pretenden elevar su rendimiento usándolo como estrategia para el logro de los objetivos preestablecidos.

Entre tantas dificultades que se vienen enfrentando en todo el mundo, se ha generado una alta competitividad en las diferentes organizaciones para enfrentar los contratiempos que se presenten, por ello, es vital aplicar diversos esfuerzos en crear habilidades directivas y también la aplicación de la flexibilidad en la administración y gestión del capital humano en las organizaciones mundiales, en donde la gestión del liderazgo viene cobrando cada vez mayor relevancia.

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados.

En primer plano, se aborda el liderazgo como concepto desde su origen para entender el por qué se hace vital y necesario en cualquier clase de sociedad. En las organizaciones, el liderazgo tiene el potencial de influenciar la forma y manera en la cual ocurren los procesos relevantes de las mismas y aportar al logro de sus objetivos, es por esto que visto desde sus inicios brinda un referencial de lo que se describe a lo largo del desarrollo del estudio.

En segunda instancia, se visualiza el liderazgo en las organizaciones modernas y los líderes de hoy, describiéndolo como un jefe autoritario que se impone sobre su equipo de trabajo, creyendo tener la razón, aunque no la tenga, sino como un facilitador abierto a propuestas, soluciones y opiniones permitiendo el crecimiento integral de las personas bajo su dirección. De lo antes expuesto, para un líder que tenga propuestas y soluciones, el crecimiento integral de las personas en el entorno en donde realizan sus labores, es necesario y, la presencia de un guía democrático que conozca y tenga referencias sobre cada una de las actividades que realizan las personas bajo su mando le permitirá incorporarse de una manera continua y permanente en estas tareas; esto permitiría y daría ciertas garantías en mejorar la presencia y el liderazgo de cada una de las personas del equipo. Entre otras cosas, hay un elemento propio, que el liderazgo democrático da acceso a diferentes opiniones de compartir criterios y fortalecer en su seno las actividades que realiza la empresa.

El liderazgo transformacional con una visión de futuro de cara al siglo XXI, de allí que se declara como intención del mismo, destacar algunas tendencias sobre el desempeño laboral en las organizaciones, enfocadas desde la perspectiva, para resaltar la necesidad de darle un giro a la concepción actual que aún prevalece, y reconocer el compromiso social de los gerentes, administradores, gestores de personas en cualquier ámbito laboral, social y educacional.

Actualmente, el Estado Venezolano ha creado un plan nacional apoyado en nuevas figuras en el ámbito de las comunidades, manteniendo firme como horizonte el empoderamiento comunitario. Un claro ejemplo, es la promulgación de la Ley de los Consejos Comunales, con la que se busca incorporar en este esfuerzo a los ciudadanos para que deleguen poder a las comunidades organizadas y así tomar acciones en ese sentido que sirvan de instrumento para: transformar y consolidar el desarrollo de las zonas de barrios habitadas, es por ello que se ha impulsado la idea de renovar el marco jurídico para permitir a las colectividades ser instrumento de su propio destino.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y lo que generará de lograr para ese escenario. En efecto, estos guías crean una visión innovadora, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación dentro de los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y perspectivas, así como una visión compartida de la misión a cumplir. En referencia a lo anterior, lo fundamental de los líderes transformacionales es que ellos tienden a buscar que sus seguidores no vayan a la parte personal como subalternos y busquen un fin de tipo valorativo e ideales morales en las máximas cotas, esto implica en lo personal que la persona bajo el mando de este dirigente, procure transformarse en el espacio y en el tiempo para mejorar su condición de subordinado y contribuya de una manera continua en la fortaleza de la organización.

El liderazgo transformacional, busca estimular tanto al líder como a seguidores y se logre realizar un cambio interno en el individuo, para buscar resultados importantes hacia la empresa, en pocas palabras, motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos (transformando sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez), y al mismo tiempo genera una visión, propósitos y una misión compartida para la empresa. De este modo, los empleados van más allá de sus propios intereses y trabajan para el objetivo grupal. Es decir, el hecho de obtener resultados superiores y posibles transformaciones en lo empresarial y personal.

La presente investigación tiene como estrategia el estudio del liderazgo transformacional. En todo líder transformacional, el carisma como poder simbólico influye de manera emocional que frecuentemente desarrolla un estado de empatía e impulso inspirador, que permite describir aspectos visionarios para lograr motivación en los objetivos organizacionales, esta diversidad de criterios genera la consideración individual relevante que asume el líder transformacional, para responder a necesidades y ocupaciones con miras a crear estimulación intelectual y pautas de pensamientos novedosos que el

dirigente inspira a sus seguidores al cuestionar sus propias creencias y aprender a solucionar conflictos en ambientes innovadores.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos presentados de la siguiente manera: Capítulo I, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

El Capítulo II, que abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos.

Un Capítulo III, que va a guiar el desarrollo del trabajo, el cual se mencionan: tipo de investigación, diseño de la investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de clasificación y análisis de la información.

El capítulo IV incluye el análisis e interpretación de la información obtenida para el estudio y realización del tema de investigación.

Por último, donde se plantean las conclusiones, recomendaciones y finalmente se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas para poder llevar a cabo este trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

El liderazgo es la esencia de los grupos con éxito. Muchas personas pueden tener buenos resultados con sus colaboradores sin ser buenos líderes, generalmente esto es circunstancial y a corto plazo. Lo primero porque existen factores ajenos al grupo que pueden favorecerlo, como cuando no hay competencia con que medirse, el cliente es cautivo y donde las características del mercado y del producto permiten mantener altas ventas; en cuanto al segundo, porque la presión negativa ejercida sobre un grupo evita la permanencia del proceso, no genera compromiso y los supuestos resultados se obstaculizan por altos costos, desperdicios, ausentismo laboral, rotación de personal, apatía y falta de creatividad, entre otros.

Este es el caso de cómo funcionan la mayoría de las organizaciones y esto las lleva a pagar el costo de sufrir pérdidas, encarecer operaciones y en el extremo cerrar; esta situación puede ocurrir donde la compañía tiene recursos materiales y financieros para lograr resultados satisfactorios. Estos dos elementos ameritan el complemento esencial de optimizar y cuidar los recursos del personal que labora en ella, donde los empleados adquieran el compromiso ético de generar un liderazgo que permita la creación de un entorno de alta productividad. Este proceso de prosperidad está contenido de los diversos elementos personales e influencia que se generan entre líderes y seguidores a fin de satisfacer exigencias y propósitos empresariales mediante las relaciones contenidas en todo cambio.

De lo anterior, se desprenden distintos elementos desde la consideración de líderes, seguidores, presencia de una influencia recíproca entre ellos, orientado hacia propósitos organizacionales, donde el cambio y las personas generan esfuerzos colectivos que determinan la ocurrencia de los fenómenos productivos de una empresa. La interacción de

estos elementos requiere las consideraciones teóricas y prácticas de personas que la dinámica empresarial los necesita como líderes en procura de un continuo de liderazgo.

El liderazgo es un tema de vital importancia hoy en día, en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí mismas y para el bienestar empresarial. Por lo tanto, el líder quien es el responsable de su funcionamiento, y es sabido que posee como individuo muchos defectos, así como virtudes, lo cual lo lleva a tratar de conocerse; mirarse primero dentro de sí mismo, para luego entender a los demás. Así, reflejar o enfocarse en lo que se quiere lograr, conduciéndolos al logro exitoso de las metas organizacionales.

Según Gerardo E. Romero. Licenciado en Administración de la Universidad del Zulia, expresa que en Venezuela el liderazgo pareciera estar altamente correlacionado con la participación de subordinados, debido a que tiene una cultura arraigada que carece de esencia de liderazgo gerenciado, ya que su formación ideológica ha roto los modelos tradicionales de desarrollo basado en la anarquía.

Según el economista venezolano Ricardo Hausmann, argumenta, que las estrategias usadas en el liderazgo por los empresarios en Venezuela en los últimos años no han sido las adecuadas, o no las han implementado de la manera acertada, esto ha llevado a que muchas empresas se hayan declarado en quiebra y por ende cerrado sus puertas, trayendo como consecuencia que varias personas quedaran desempleadas. Además, se hace referencia a que el líder empresarial venezolano no ha hecho uso del liderazgo como es debido, ya que en las ciencias administrativas se enfocan en los diversos tipos de liderazgo y es ahí en donde el dirigente debería desempeñarse más para transformar sus ideas y así poder llevar a cabo sus objetivos a través de la implementación de sus tácticas de manera eficaz y

eficiente, pero como es de saberse, actualmente en las empresas venezolanas el liderazgo ha tenido muy mal manejo por parte de los líderes.

En los últimos años en Venezuela, muchos estudios han comprobado que la conducción transformacional afecta positivamente al desempeño de los empleados, aumenta el rendimiento de los individuos, grupos y funciona para disminuir el impacto del comportamiento del trabajo contraproducente, presumiblemente porque estos líderes son capaces de obtener dependientes comprometidos en obtener objetivos, metas y finalidades empresariales y personales. Por lo tanto, algunos autores definen este tipo de autoridad de la siguiente manera:

**Hackman y Jonson (1991)**, consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el “statu quo”, sin embargo, es típico en los directivos el mantenerlo; los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones, mantener una postura abierta de participación y comunicación con sus seguidores.

Muchas veces los líderes pretenden hacer frente a los problemas que se presentan en la empresa de la misma forma que lo han hecho anteriormente, aun cuando deberían pensar en la innovación de nuevas ideas para la mejora de dichas situaciones. Esta posición del líder en cuanto a generar nuevas alternativas en sus conducidos en un marco de diversidad tiende a producir un efecto de cambio.

**Kouzes (1997)**, considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual, estimulan a sus seguidores a buscar nuevas alternativas o formas de pensar, facilitando la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo.

El liderazgo transformacional, lleva a los seguidores a convertirse en líderes, y gozan de mayor independencia para controlar su conducta. Asimismo, agrupa a la gente entorno a una misión, para que las personas puedan operar con relativa libertad y alcanzar las metas de la organización. Este criterio de liderazgo aporta en los dependientes la opción de un desenvolvimiento adaptado de manera significativa en un momento determinado

**Lussier y Achua (2013.)**, expresan: El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización.

En todo cambio, lo dinámico juega un papel de suma importancia en pro de generar alternativas significativas para adaptarse a las exigencias actuales, donde los dirigidos asuman una actitud de crecimiento personal y empresarial.

Hoy en día, en el mundo de las organizaciones, se puede observar que hay constantes cambios y se ha creado la necesidad de que los empleados que laboran dentro de estas disfruten de las cualidades de un líder, para enfrentar desafíos futuros. En la actualidad, muy pocos autores hablan de la transición empresarial, sin embargo, James MacGregor Burns expresa que este tipo de liderazgo, es una pieza clave en el manejo de las organizaciones, ya que se admite ampliamente que su ejercicio es una herramienta base en la mejora de lo que acontece en las empresas y un factor que incide en el desarrollo de la productividad de los empleados, donde se desempeñan se exijan a ellos mismos, llegar a ser dirigentes de concepción de cambio y desarrollo y la búsqueda de mantener la efectividad para fomentar una visión a largo plazo.

Según Ford, la principal diferencia del líder transformacional frente a los otros modelos, es su visión general (le da significancia a todo lo referente a sus características, es decir, la motivación, la proactividad, el carisma, etc.) y transversal (están presentes en todo momento y no se desliga una condición de otra, esto en relación a que se da entre lo que es

la teoría y la práctica). Quien asume un liderazgo de este estilo no se limita a diseñar planes o soluciones puntuales. Dicho en otras palabras: el dirigente transformacional también es líder estratégico y líder táctico, en referencia al primero, es la persona que tiene la capacidad para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la empresa.

En cuanto al segundo, es aquella persona que resuelve problemas en campos muy específicos, tiene el atributo de ejecutar actividades en la presencia de otras personas involucradas en la solución de un problema en particular. El guía que se involucra con sus trabajadores al mismo tiempo, va más allá de la táctica y las estrategias. Se centra en la generación de procesos de cambio dentro de la organización, que generalmente tienen que ver con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo y los niveles de motivación. De ahí que sean carismáticos, proactivos y con una alta capacidad de escuchar. Su máxima es una sola, los cambios no se generan en las compañías; se generan en las personas que las integran.

Además, el liderazgo transformacional consta de cuatro pilares los cuales son esenciales para que este se lleve a cabo dentro de cualquier organización, su primer pilar son los propósitos, y dice que es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder los denomina (expectativas de cambio), la se refiere a la disposición de las personas a generar y asumir la transformación. El segundo pilar, son las personas y dice que es su razón de ser, se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los que se dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad, sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos.

El tercer pilar, son las estrategias que es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo, número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad,

entre otros. Y su cuarto pilar es la cultura, que es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

Sin embargo, luego de investigar acerca del liderazgo transformacional y tener conocimiento de cómo debe emplearse, se puede decir, que los líderes empresariales venezolanos no utilizan este tipo de liderazgo para lograr los objetivos de las empresas venezolanas, ya que a simple vista es notable el deterioro, la escasez, los altos precios, la falta de ética y profesionalismo, entre muchas otras razones. Cada día, los líderes son menos eficaces, lo cual lleva a pensar que, si él no se enfoca en motivar a sus subordinados a desempeñar bien sus actividades para hacer un buen trabajo, los subordinados no van a tomar la iniciativa por sí mismos, conllevando así a que cada día a las empresas les sea más difícil lograr sus objetivos.

De acuerdo a lo antes expuesto, y para sistematizar el problema de investigación, se hace necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias del liderazgo transformacional?

¿Cuáles son los cuatro pilares del liderazgo transformacional?

¿Cuál es la problemática de los líderes empresariales venezolanos al no tener un buen liderazgo sobre sus subordinados?

¿Cuáles serían las estrategias empresariales, basadas en las características del liderazgo transformacional?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer acciones estratégicas para las empresas venezolanas, en base al liderazgo transformacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar y analizar las estrategias del liderazgo transformacional.
- Describir los cuatro pilares del liderazgo transformacional (Propósitos, personas, estrategias, cultura).
- Identificar la problemática de los líderes empresariales venezolanos al no tener un buen liderazgo sobre sus subordinados.
- Diseñar acciones estratégicas empresariales, basadas en las características del liderazgo transformacional.

## 1.2 Justificación

El liderazgo transformacional puede aplicarse tanto a pequeños, medianos y grandes equipos de trabajo, y que vean a la organización como un todo. Por lo que, los miembros de estas organizaciones se deben estimular intelectualmente e inspirar a sí mismos, motivarse y que se identifiquen con sus metas individuales, de grupo e institucionales para lograr que sean altamente productivos y elevar su compromiso, participación, lealtad y desempeño en la misma.

Numerosos estudios han demostrado que los empleados presentan deficiencias en la realización de sus actividades y en descubrir el motivo de su bajo desempeño, que se ve manifestado en actitudes negativas y poco productivas tales como: no tener iniciativa propia para realizar actividades pendientes y que se vean reflejados en el compromiso que se tiene con la empresa, así mismo no tienen metas compartidas, no existe confianza para trabajar en equipo y por su comportamiento no hay claridad en sus expresiones e inquietudes para realizar sus actividades laborales.

Es por ello que la importancia de la investigación radica en darle solución a las situaciones que presentan los empleados de las empresas venezolanas mediante el liderazgo transformacional como herramienta de la productividad. Asimismo, se busca utilizar este liderazgo como forma de ayuda para los empleados de manera que eleven su desempeño al realizar las actividades, a tener compromiso con la empresa, compartir metas, que exista confianza entre ellos, y que expresen inquietudes con la finalidad de aceptar responsabilidades y desafíos futuros.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1 Antecedentes

A continuación, se presentan una serie de estudios similares, que en el marco del desarrollo preliminar del trabajo, dan aportes a ser considerados durante en el progreso de la presente investigación:

Hannia, R. (2016) en su trabajo; “El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual”. El objetivo general fue desarrollar un modelo que permita analizar el papel medidor que juegan la Empleabilidad y la Capacidad de Aprendizaje Organizacional en la bien establecida relación entre Liderazgo Transformacional y performance individual. Estas relaciones se analizarán empíricamente (tras justificarse teóricamente, dada la naturaleza confirmatoria de nuestro análisis) en una de las cuatro universidades estatales de Costa Rica, denominada Instituto Tecnológico de Costa.

Se concluye, esta investigación que un buen desempeño individual no es directamente accesible a todas las organizaciones en todo momento, únicamente lo es a las empresas con las características internas apropiadas. Entre estas características, la investigación realizada ha mostrado claramente que el liderazgo transformacional tiene una posición destacada, así como el hecho de que una visión compartida es vital para el aprendizaje de las organizaciones que quieren proveer una dirección y energía a sus colaboradores. El antecedente anterior constituye un aporte importante a esta investigación pues se destaca papel medidor que juegan la empleabilidad y la capacidad de aprendizaje organizacional. Sus conclusiones resultan relevantes especialmente en cuanto se debe armonizar este conjunto de elementos bajo criterios claros y precisos que atiendan al

trabajo en equipo que fundamenta su razón en la organización, como lo es la relación del liderazgo en las organizaciones.

Alfonso, B. Santiago-Chile (2017), en su investigación: “Liderazgo transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación”. Trabajo especial de grado para optar al título de magister scientiarum en orientación: El propósito de la investigación fue la creación de una teoría de liderazgo para ser utilizada en las organizaciones, una teoría que pueda efectivamente apalancar los procesos de innovación, la gestión de la energía humana y el logro de los objetivos en las organizaciones. El líder estimula las potencialidades de cada miembro de la comunidad u organización para la creatividad, la innovación y el cambio, y en donde se esfuerza para asegurar la formación de sus colaboradores y de sí mismo, concuerdan con lo relatado por los entrevistados en la tercera propiedad Potenciar a las Personas (a sí mismo como a los liderados).

Se infiere; que el liderazgo implica capacidades, procesos y cualidades. Igualmente, puesto que sucede en contextos sociales, puede sintetizarse que el liderazgo es un tipo de relación o una interacción entre los miembros de algún grupo. Tal interacción puede ocurrir en contextos empresariales, comunitarios, familiares y, tiene por esencia apertura y desarrollar los procesos de crecimiento y mejoramiento de quiénes la conforman según un fin determinado.

Tomando en cuenta lo citado por el autor, se percibe que el liderazgo es una interacción condicionada por las capacidades, cualidades e intereses de cada persona y del grupo en general. Las investigaciones presentadas se relacionan con el estudio llevado a cabo, debido a las coincidencias que se pueden encontrar entre ellas y el mismo, tales como: el liderazgo transformacional en las organizaciones ya que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propias metas personales, en la medida que los líderes comprendan que es lo que motiva a sus subordinados y cómo

operan esas motivaciones y en la medida en que reflejen esta comprensión al llevar a cabo sus actividades administrativas y comunitarias, más probable es que los líderes sean eficaces.

Durán y Castañeda (2018) en Bogotá – Colombia en su estudio titulado “Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios” en el que su objetivo fue hallar si los dos tipos de liderazgo se relacionan con la conducta de los colaboradores. El tipo de investigación fue correlacional, dado que a raíz de resultados estadísticos se pretende determinar si los fenómenos se relacionan o no. La muestra de este trabajo estuvo conformada por 136 colaboradores. Entre sus resultados se obtuvo que el 43% de los encuestados consideran que poseen un bajo nivel de liderazgo lo cual provoca que no sean tan efectivos en la toma de decisiones.

Se concluyó que el liderazgo transformacional no se relaciona con la conducta de los colaboradores, puesto que no se sienten influenciados por su jefe. El desenvolvimiento de los colaboradores depende de la actitud y comportamiento de los jefes, si estos no lideran de manera eficiente el porcentaje es alto respecto a las malas decisiones de sus clientes internos, a causa de un bajo nivel de influencia de sus jefes, lo cual esto afecta a la productividad, integridad y bienestar de la organización. No cumpliéndose con las metas y objetivos planteados a un corto, mediano y largo plazo.

Vivas y Salcedo, (2018). El Liderazgo Transformacional como medio para optimizar el Desempeño Laboral en el personal adscrito en la Alcaldía. Municipio Pedraza del Estado Barinas. La finalidad de la investigación consistió en analizar el liderazgo transformacional en función del desempeño laboral en el personal adscrito en la Alcaldía del Municipio Pedraza del Estado Barinas. Referente al tipo de investigación se aplicó la descriptiva, prospectiva, documental con diseño de campo. La población estuvo conformada por 38 empleados y 6 directivos. La muestra se consideró en un 100%.

Concerniente a la técnica de recolección de datos los autores utilizaron la entrevista para los directivos y la encuesta para los empleados. En referencia al instrumento de recolección de datos adquiere relevancia el guion de entrevista y el cuestionario estructurado con escala Likert.

En cuanto a los resultados obtenidos se determinó en primer lugar respecto al liderazgo transformacional que los directivos no poseen conocimiento sobre el mismo específicamente en lo que tienen que ver con su perfil, características y algunas competencias. Sin embargo, en la práctica los directivos realizan actividades que apuntan hacia una nueva forma de hacer las cosas sobre todo en transformar la misión de la Alcaldía; es decir, hacerla más social que política. Además, se evidencia un mayor compromiso de los directivos en función con la institución y comunidad. Por otra parte, se plantea que la misma amplia información sobre estrategias aplicadas por el gerente en su condición de líder señalando entre ellas 17 nuevas facetas como lo es en mayor interés por el cambio de actitud y concepción laboral.

Mendoza (2019) realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo era el estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de un grupo de directivos de organizaciones en Venezuela- Edo Aragua y evaluar su impacto sobre las variables: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo el modelo de Bass y Avolio.

Se obtuvo los siguientes resultados, en cuanto al perfil de liderazgo transaccional y transformacional, se observó que en tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del gerente según la percepción de los seguidores, los tres factores de liderazgo son: la influencia idealizada (atributo), la influencia idealizada (conducta) y la inspiración motivacional. Estos tres factores se corresponden con el liderazgo transformacional. Por su parte, desde la percepción de los gerentes, la variable de resultado que obtuvo una relación positiva fue el esfuerzo extra, mientras que para la percepción de los seguidores es la efectividad, que consiste en las acciones que realiza el líder para la

consecución y logro de los objetivos y metas de sus seguidores, donde cada uno de éstos actúa en forma conjunta y armónica para el logro de lo programado, demostrando su desempeño.

## **2.2 Bases Teóricas**

### 2.2.1 Liderazgo

En la diversidad humana, independientemente de las características de cada quien, existe una condición innata en las personas a ser líderes, son estos quienes han dirigido ejércitos, religiones, imperios, convertidos en modelos para multitud de personas; éstas se hacen de la necesidad de ser y tener un guía de personalidad representativa de sus intereses. En el contexto universal se hace complejo lograr una definición que satisfaga el propósito de definir a un líder. Actualmente en las organizaciones el liderazgo tiene un papel importante en el logro de las metas, observado como una capacidad o habilidad intrínseca de las personas y que puede ser maximizadas por medio de la capacitación para guiar a sus seguidores en el logro de objetivos, o como lo dicho por Robbins (2013:368), definiéndolo como la habilidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.

#### 2.2.1.1 Origen

El liderazgo se encuentra presente desde los inicios de la humanidad, existiendo documentación que tratan sobre el liderazgo en la antigua civilización de Sumeria, en el siglo 50 AC, y con el transcurrir del tiempo ha ido dejando huellas en las civilizaciones de Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, teniendo la influencia y aportes de los militares y las religiones, hasta llegar a nuestros días, pero el vocablo liderazgo deriva de la palabra Líder que su vez proviene del inglés 'leader', fue una palabra que designaba

tradicionalmente a alguien que tenía una cualidad desconocida que motiva a otras personas a seguirla.

#### 2.2.1.2 Definiciones

- Según (Chiavenato, 2011) define “el liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal. El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” pág.89

En todo medio de diferentes índoles, la emisión de textos verbales se convierte en un elemento de influencia sobre quien la oye, es el caso donde una persona a través de esa locución hace del oyente un seguidor de él para obtener diversos fines. Esta situación se deriva de la relación entre las personas dentro de una misma estructura social, cultural o empresarial.

- (Koontz, 2012), establece: el liderazgo como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” pag.413

Estas personas en su disponibilidad hacia el trabajo se orientan según las palabras y aceptación que le da el semejante que ejerce sobre ellas una determinada reacción, en favor de unirse a otros con la finalidad de obtener bienes comunes, este dominio se muestra de igual manera en la convicción que acatan los dirigidos en la dirección y sentido de obtener beneficios personales y empresariales.

- En el contexto de las definiciones de liderazgo, se encuentra la referencia que considera (Robbins, S; DeCenzo, D. 2008): “habilidad que tiene un

individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo” pág.

247

Estas características mencionadas en los dependientes muestran las atribuciones de quien hace de líder, al generar dentro de ellos esa disponibilidad de logros, beneficios y sentirse estimados en el contexto de su desempeño.

- En el continuo de las acepciones de liderazgo se encuentra la expresada por (Madrigal, 2009): “el liderazgo se puede definir como la habilidad humana de guiar, apoyar y motivar a otros para alcanzar cierto objetivo. Generalmente el liderazgo está asociado con el poder de tomar decisiones que afectan a todo un equipo, pero distintos estilos de liderazgo manejan el poder de manera diferente”.

Las acciones que solicite el líder a los empleados deben ser razonables, pertinentes y éticas. Ellos deben representar acciones apropiadas que hagan que progrese su departamento en la consecución de sus metas de mayor productividad, mejor calidad o servicio y conservación de los recursos. En primer lugar, las respuestas de los dependientes deben ser más que una aceptación pasiva; se necesita un 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”.

- (Casares, 1995) plantea: “el liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular integrar, y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura del poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

El ascenso está referido en la dinámica empresarial, como un elemento prioritario para generar la potencialidad de los dirigidos, dado que estos buscan esta elevación hacia el fortalecimiento organizacional en procura de minimizar costos, gastos y maximizar la productividad significativa.

### 2.2.1.3 Teorías de Liderazgo

Las teorías de liderazgo que surgieron a mediados del siglo XX sufrieron un cambio de enfoque en los años 80, década en que aparecieron nuevas herramientas que buscaban mejorar el desempeño de las organizaciones a partir de ciertas habilidades, actitudes y talentos de las personas que las dirigían. Uno de esos enfoques fue el planteado en 1978 por los teóricos James McGregor Burns y Bernad M. Bass, quienes, sin saberlo, estaban sentando las bases para un exitoso modelo de liderazgo, asimismo, aspiraban a transformar los principios de la administración y la gestión de las compañías, con lo cual el modelo, que fue rápidamente acogido en el ámbito empresarial, recibió el nombre de «transformacional».

En todo proceso de investigación se hace necesaria la confrontación de las diversas teorías en que se basa los aspectos a considerar. En el caso particular del liderazgo los enfoques son diversos, dado que se presentan distintos aspectos de contingencia, en tal sentido (Lussier y Achua, 2013) refieren en cuanto a teoría del liderazgo, “que es una explicación de algún aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar un mejor liderazgo efectivo” pág. 15

En la realidad, conceptualizaron enfoques hipotéticos desde este punto de vista, lo valioso se hace en el momento en que la teoría resuelve aspectos prácticos y se adaptan a nuevas posibles situaciones, donde el líder comprenda la necesidad de pensar, percibir, estudiar e investigar el entorno donde se desenvuelve.

(Robbins, 2008) señala que “el liderazgo se centra en los estilos de liderazgo que se ajustan a situaciones específicas, el liderazgo situacional muestra cómo debe ajustar o adaptar su estilo de manera que refleje la necesidad de los empleados” pág. 15-16

Las circunstancias ameritan desde todo punto de vista, los cambios y adaptaciones a realizar por el dirigente para mostrar eficacia y eficiencia en pro del respaldo que necesitan la empresa y sus dependientes, hecho que se manifiesta en rentabilidad, estabilidad, ganancias y proyección en el tiempo.

- **Teoría situacional:** en ella, los líderes deben ajustarse a la situación de su equipo y cambiar su forma de actuar de acuerdo a cómo sucede dicha situación. Es decir, deben modificar los incentivos, las formas de motivación que emplean, las exigencias que promueven entre los empleados, las formas de tomar decisiones, entre otras.

(Koontz, 2012) declara: “este enfoque en el liderazgo reconoce que existe una interacción entre grupo y líder, y apoya la teoría del seguidor de que las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben (con precisión o sin ella) que les ofrecen un medio para realizar sus deseos personales; el líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y toma medidas o emprende programas, diseñados para satisfacerlos”. pág.423

Ante las diversas eventualidades que se presentan en todo proceso empresarial, amerita la presencia de líderes que se percaten de estas situaciones, para ello se hace necesario que esta persona admita que los seguidores, necesitan cubrir expectativas que respondan a resolver el problema que los afecta en el desarrollo diario de actividades, intercambio personal y productividad. Los dependientes reconocen que el líder se involucre en ellos para aportarles elementos en la solución de los conflictos.

- **Teoría participativa:** este tipo de teoría contempla el papel del otro en el proceso de toma de decisiones, sin afectar la posición del líder, aunque buscando siempre la contribución de los demás por sobre la imposición de formas de acción. El objetivo que buscan estas teorías es que los liderados se sientan valorados y comprometidos.
- **Teoría de relaciones o transformacionales:** esta es, sin lugar a dudas, la teoría que más favorece a los líderes. En ella, lo importante no es únicamente el rendimiento del grupo, sino el máximo desarrollo del potencial de cada integrante. Será aquel que consiga combinaciones del interés del grupo y de cada individuo que lo integra. Para ello, busca ganarse la confianza de los mismos mediante una relación sólida de inspiración y cooperación mutua.

Bennis & Nanus (1985), mencionan y a su vez identificaron cuatro estrategias comunes usadas por líderes de organizaciones en transformación:

- Un líder transformacional tiene una clara visión del estado futuro de la organización. La naturaleza convincente de esta visión toca a los seguidores y los empuja a respaldar a la organización.
- Los líderes transformacionales deben ser arquitectos sociales en sus organizaciones. Deben comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización.

- El líder transformacional debe crear confianza en su organización, profesando ante toda 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.

En tanto las organizaciones sigan enfrentando desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen o alineen 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. 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. Así, generan emoción y energía al centrarse en el futuro.

El liderazgo transformacional según Leithwood (1996), Tomlinson y Genge, tiene como metas fundamentales identificar y establecer metas claras, tener visión para situar los objetivos prácticos, crear culturas de colaboración.

En todo dirigente la esencia de su personalidad radica, en hacer de su conocimiento, un elemento que no tan solo aporte desarrollo teórico, es necesario hacer una cultura de practicidad, donde se intercambie de manera constante y progresiva de proposición y práctica.

Para Cardona (2000) , el interés de este tipo de liderazgo es la mejora de la relación líder-seguidor ya que este vínculo en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio, lo hace más bien sobre aspectos sociales, así que a pesar de que los buenos líderes transaccionales obtienen el máximo resultado de la relación económica o instrumental que han generado, el resultado es todavía mejorable mediante otro tipo de asociaciones o relaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente, este es el caso del liderazgo transformacional.

La participación del promotor en aspectos sociales, juega de manera relativa dentro de las consideraciones mutuas, una atracción que se refleja en los distintos aportes que se hacen entre ellos, esto permite generar aspectos no solo de cordialidad, hecho que se manifiesta en el momento en que las relaciones se conjugan en la diversidad de conducta.

Mendonca (2001), estableció que los líderes transformacionales utilizan la estrategia de empowerment y el poder referente y experto para provocar cambios en los seguidores acerca de sus creencias y valores. Estas características le confieren la propiedad de ser más ético sin ofender la dignidad de la persona por medio de solos intercambios.

Esta particularidad del conductor en desafiar a sus dependientes para producir permutas, contribuye en el desarrollo de ellos a pensar fuera del esquema normalmente establecido para hacer análisis continuos de viejas formas y métodos de resolver problemas.

Según Lussier y Achua (2002), menciono que; El liderazgo transformacional se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las relaciones de los seguidores. El liderazgo transformacional es la forma de liderazgo que sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores.

Refleja que el liderazgo transformacional es la forma de liderazgo que busca mantener estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes y seguidores.

Bromley y Kirschner (2007), mencionan que los líderes transformacionales deben poder definir y articular una visión para sus organizaciones, a fin de que los seguidores intrínsecamente acepten la credibilidad del líder.

En lo interno, los empleados tienden a ser una proyección, donde, su participación muestra las enseñanzas y aprendizajes adquiridos de su mentor, en tal sentido se extienden la tendencia de pivote en cada uno de ellos.

Robbins y DeCenzo (2008), en su glosario define líder transformacional, como el que inspira a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subordinados. Estos guías prestan atención a las preocupaciones y necesidades de sus empleados; cambian la apreciación de estos sobre un aspecto ayudándolos a ver viejos problemas de una manera nueva y emocionan, despiertan e inspiran a sus seguidores a dedicar un esfuerzo adicional para lograr las metas del grupo.

Es de importancia significativa el desarrollo empresarial como un elemento que hace aportaciones a su personal, de manera que estos se esfuercen en avanzar hacia metas que le den una visión a este. En el continuo de aportes hechos hacia los subalternos, le entrega sus conocimientos para que estos desafíen prácticas anticuadas y caducas en la solución de problemas; esta condición contribuye a lo intrínseco de los dependientes.

Lussier y Achua (2013), del glosario se toma la siguiente definición “líder transformacional, sirve para cambiar el estado de las cosas al articular a los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que la nueva organización podía hacer.

En busca de actualidad se activa el dirigente, que tiene una motivación continua, es el principal pivote de un grupo de acompañantes que ven en esta persona, un ente enfocado a expandir sus criterios de mantenerse en la cúspide de la empresa, para hacerla competitiva, inteligente e innovadora.

## 2.2.2 Estrategias

### 2.2.2.1 Origen

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich y Koontz, 1993).

### 2.2.2.2 Definiciones

Para Chandler (2003), la **estrategia** es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Peter **Drucker**, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la **estrategia** requiere que los gerentes analicen su situación presente y

que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Las **estrategias** se refieren a diversas elecciones administrativas que existen entre diversas opciones, es decir se constituyen en el medio para lograr el fin (objetivo deseado), son acciones que se definen para consolidar el logro de los resultados propuestos (**Chiavenato**, 2011; Thompson y Strickland, 2004; David, 2003).

### 2.2.2.3 Tipos de Estrategias

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios, como puede ser su área de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posicionamiento frente al adversario (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o bien su área de aplicación en un proceso determinado (estrategias generales y específicas).

Otra clasificación posible y muy frecuente en el mundo corporativo distingue entre:

- **Estrategias funcionales:** son las enfocadas en el objetivo específico de un negocio o de un departamento dentro de una organización, determinan los enfoques específicos y las tareas que deben emprenderse para tener éxito a nivel local.
- **Estrategias operacionales:** se enfocan en la operatividad de una empresa u organización, es decir, a sus actividades cotidianas y continuas, o sea, a su protocolo y sus procedimientos.
- **Estrategias organizacionales:** se centran en la organización de la empresa, es decir, su jerarquía, sus subdivisiones, su distribución interna, etc.

- **Estrategias publicitarias:** son aquellas referentes a la publicidad y al mundo del marketing, y a todo lo que tiene que ver con la proyección pública de la organización.

### 2.2.3 Empresas Venezolanas

#### 2.2.3.1 Definiciones

Una compañía o empresa en Venezuela y en el mundo, representa la unidad económica fundamental para el desarrollo de un país, mediante la construcción y producción de bienes y servicios, y creando fuentes de empleo.

Al respecto, Chiavenato (2011) destaca: “Organización destinada a producir o comercializar bienes y servicios. Su objetivo es el lucro. Existen cuatro categorías de empresas según el tipo de producción: agrícola, industriales, comerciales y financieras, cada una de las cuales tiene su propio modo de funcionar” pág. 34.

Todo consorcio en principio se dedica a una actividad que en el transcurrir del tiempo, genera una serie de tareas para obtener ganancias, emprender ampliaciones, mejoramiento de la capacidad de producción y rentabilidad para satisfacer gastos propios, beneficios laborales y aumento de capital para posibles inversiones.

Según Koontz y Weihrich (1999), define “organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

Es importante destacar que una empresa que amerita un líder para generar un ambiente donde se realice múltiples tareas y este tenga la capacidad para lograr beneficios empresariales, sociales y culturales y desarrollo dentro de su ambiente comunitario para satisfacer otras áreas implícitas en el progreso de la empresa.

En la continuidad de definiciones, Chiavenato (2011), argumenta: “las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema, opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que funcione el sistema” pág.10

La generación de propósitos empresariales requiere el continuo y permanente afán de satisfacer múltiples necesidades desde la necesidad de tener material primario, personal calificado, maquinarias actualizadas y la presencia de líderes, que sepan comprender las distintas relaciones interpersonales en pro de incentivar, motivar y contribuir que los seguidores se impliquen en la productividad.

Una organización según Robbins (2013) “es una sociedad coordinada que se une para lograr un objetivo común, siendo los gerentes quienes son los responsables de supervisar distintas tareas para lograr los resultados esperados, por lo que deben: planear, controlar y dirigir distintas tareas.”

Estas personas, quienes sirven como pilares de liderazgo, son las que requieren todo empeño en procura de satisfacer, cubrir y desarrollar diversidad de actividades para obtener rentabilidad empresarial, beneficios laborales y formación y estructuración de dirigidos que sirvan para proyectar en el tiempo el desarrollo de este.

### 2.2.3.2 Tipos de Empresas

Según lo establecido en el Código de Comercio en su artículo 201, reseña que las compañías de comercio son de las especies siguientes:

1° La compañía en nombre colectivo, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de todos los socios.

2° La compañía en comandita, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones.

3° La compañía anónima, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.

4° La compañía de responsabilidad limitada, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables.

Las compañías constituyen personas jurídicas distintas de las de los socios.

Hay además la sociedad accidental o de cuentas en participación, que no tiene personalidad jurídica.

La compañía en nombre colectivo y la compañía en comandita simple o por acciones existen bajo una razón social.

### 2.2.3.3 Relación entre Liderazgo Transformacional y Las Empresas

El **liderazgo transformacional** está íntimamente ligado a la satisfacción, efectividad y motivación de la plantilla. También tiene un impacto muy positivo sobre la cultura organizacional, actuando como un estímulo para arraigar el cambio dentro de los valores de la empresa.

Las organizaciones que buscan fomentar la innovación y la creatividad obtienen más beneficios gracias al guía transformacional. Esto es aplicable a cualquier tipo de negocio, mejora la organización, fomenta un mejor clima laboral y logra un mayor bienestar para los trabajadores. De este modo, el liderazgo transformacional está cada vez más valorado por las compañías que buscan nuevas formas de obtener el máximo rendimiento por medio de la motivación. Por ello, produce cambios significativos en las organizaciones y en las personas que las integran.

Para Lussier y Achua (2013), este guía o líder transformacional eficaz, requiere de la capacidad para iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas, reconocer las oportunidades para la organización así como para los demás, tomar riesgos y alentar a los demás a hacer lo mismo” pág.350

El hecho de estar presente la empresa, en las aspiraciones y cambios del mentor, esta se hace significativa en las diversas actividades desarrolladas dentro de la misma, de tendencia a optimizarla para minimizar costos, aumentar la productividad y darle una proyección valorativa en el tiempo. Es esta persona la que integra los distintos aspectos que existen en los elementos productivos (maquinarias, equipos, materiales, etc.) y el comportamiento de los dirigidos, quienes son la parte básica y fundamental en el continuo transformacional.

Bass y Avilio (2003), proponen que “el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento:

- **Influencia idealizada:** es un factor fundamental en el proceso transformacional. Los líderes transformacionales con carisma poseen la

capacidad para desarrollar gran poder simbólico que se utiliza para influir en los seguidores. Estos últimos idealizan a dicho líder y con frecuencia desarrollan un intenso apego emocional

- **Motivación inspiradora:** La inspiración describe la forma en que el líder comunica de manera apasionada una meta o situación idealista futuras que sea una mejor opción para el estado de las cosas y que pueda ser compartida. El líder transformacional emplea explicaciones visionarias para describir lo que puede lograr el grupo de trabajo, los seguidores emocionados son motivados para lograr los objetivos organizacionales
- **Consideración individual:** es un factor que revela el rol de mentor que con frecuencia se asume por líderes transformacionales. Trata a los seguidores como individuos y utiliza la orientación de desarrollo que responde a las necesidades y preocupaciones de los seguidores
- **Estimulación intelectual:** describe el estilo de pensamiento creativo y fuera del esquema del líder. Al estimular las pautas de pensamientos novedosos en los empleados, el líder inspira a los seguidores a cuestionar sus propias creencias y aprender a resolver los problemas en forma creativa por ellos mismos” pág. 211

La visión adquirida por los dependientes en cuanto a su guía, se refleja en su apego a la empresa, ente que se convierte para estos en un elemento de primera valoración, dado que esta aporta, cubre sus necesidades y representa el continuo de su labor como una parte constitutiva de la empresa.

El líder tiende a emocionar a los dependientes para que busquen los propósitos empresariales, en cuanto a ver el futuro de una manera que represente un logro compartido donde existen proyecciones para fomentar el desempeño de labores, esto permite que existan avances empresariales que vienen a posibilitar rentabilidad, ganancias en cada una de las personas que integran este conglomerado.

Es de hacer de cada integrante, un factor de emprendimiento y énfasis en asumir diversidad de actividades, en dirección y sentido de hacer de la organización una entidad de satisfacciones y proyecciones hacia su persona.

Es la tendencia del guía a concebir en seguidores y guiados a preguntarse sobre sus actitudes, desempeños y características propias de cómo cambiarlas en post de plantearse alternativas diferentes asimétricas e inéditas en la solución de problemas y conflictos empresariales, que puedan obstaculizar su desempeño como líder primario dentro del emporio.

Estos guías entienden la necesidad y contribución para completar el proceso de transformación, tienen que fortalecer la toma de decisiones, ofrecer respaldo dar a cometidas para la creatividad, desafiar a sus dependientes a estimar transmutación en las maneras de elaborar las cosas, cuestionar antiguos supuestos, fomentar colaboración, motivar y reforzar conductas positivas que contribuya en la esencia empresarial. Desde esta concepción transformativa, el líder es un agente de cambio, goza de un alto nivel de confianza en su intuición, asume riesgos sin tender a la imprudencia, pivotear conjugación de valores centrales que tienden a orientar su propio comportamiento, cree en sus seguidores y muestra sensibilidad ante sus necesidades en un marco flexible y abierto al aprendizaje de la experiencia.

En el continuo del análisis, se hace necesario mencionar las **conductas del liderazgo transformacional**, que están relacionadas intrínsecamente en el desarrollo empresarial, es particularidad facilitar comprensión y aceptación de las metas del equipo y modelar el comportamiento apropiado que identifica en su mayoría, las características claves del mismo. En la figura 9.4 que a continuación se muestra, se estudia las siguientes conductas:

**FIGURA 9.4** Conductas del líder transformacional

Componentes del comportamiento	Descripción
Creación y articulación de la visión	Comportamiento del líder dirigido a encontrar las nuevas oportunidades para la organización; concebir, articular e inspirar a los seguidores con la visión de un mejor futuro
Modelo a seguir	Establecer el ejemplo para los seguidores que sea consistente con los valores organizacionales y las expectativas
Fomentar la “compra” de las metas del equipo	Comportamiento dirigido a alentar y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con las metas compartidas
Expectativas de alto desempeño	Comportamiento que comunique las expectativas del líder para la excelencia diaria y el desempeño superior por parte de los seguidores
Intercambio personalizado entre líder y miembro	Comportamiento que indique que el líder confía, respeta y tiene confianza en cada seguidor y está preocupado por sus necesidades personales, no sólo por las organizacionales
Empowerment	Comportamiento por parte del líder que desafía a los seguidores a pensar “fuera del esquema” y a reanalizar las viejas formas y métodos

*Fuente: basado en P.M. Podsakoff, S.B. Mackenzie, R.H. Moorman, R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", Leadership Quarterly 1(2), 1990, pp. 107-142.*

Se da comienzo al análisis de las conductas:

- Creación y articulación de la visión. Es la tendencia del guía a engendrar en sus seguidores el conocimiento, para que estos puedan dislumbrar las buenas opciones, pivotear en las distintas direcciones y sentidos para ubicarse de manera que puedan obtener el mayor provecho, en situaciones favorables y adversas; motivar en ellos la sensación del logros que permitan llevar a la empresa a óptimos resultados, que se convierten en beneficio organizacional, colectivo e individual.
- Modelo a seguir. El conductor se debe convertir en un prototipo en los ambientes empresariales, para mostrar y demostrar en el ejercicio diario y continuo capacidades, en cuanto a variación de alternativas, riesgos y valores, que orienten a sus conducidos a fomentar estas capacidades, que les hace llegar el guía en promover actitud, desempeño y creatividad para aumentar productividad y rentabilidad del emporio.
- Fomentar la “compra” de las metas del equipo. Lo individual se hace colectivo, desde el momento que el conductor motiva a sus seguidores a coavitar en ambientes comunes, que permite interacción benéfica para todos,

a fin de hacerse un equipo compacto y consciente de profundizar en el logro de propósitos y fines de la empresa.

- Expectativas de alto desempeño. Lo cotidiano se debe ver como algo realmente favorable, dentro de las actividades, donde el jefe emita y transfiera esa capacidad de mentor que posee, en concordancia para elevar la postura de éstos ante situaciones comunes y no comunes; es mostrar los aportes del guía, en convertir la organización en un ente de primer nivel y hacerlo representativo en los contextos empresariales.
- Intercambio personalizado entre líder y miembro. Es habilidades, destrezas y potencialidades del conductor para generar confianza que muestran a sus conducidos hacia lo que desempeña en cada ocasión y hacer de ello, personas ocupadas en si mismas y en las necesidades que tiene la empresa para garantizar en proteger empleados, bienes, equipos e inversiones.
- Empowerment. Asimetría, divergencia y desafío es particular en el líder transformacional que estimula a sus conducidos a retar las circunstancias que se presenten en distintas ocasiones, donde se amerita el cuestionamiento propio que permite asimilación, estudio y decisión en cada caso donde el fin tiene que ser el avance y proyección organizacional y personal.

A continuación, se muestra la figura 9.5, donde se expresa etapas y actividades sugeridas para el **proceso de transformación**, el cual es el conjunto de estrategias de cambio completo que se instituye en una organización para su rescate. Con frecuencia teóricos y practicantes, consideran apropiado el liderazgo transformacional para ejecutar tal efecto. Entre sus características: desafiar el estado actual de las cosas y presentar un caso convincente para el cambio, inspirar una visión compartida para el futuro, proporcionar un liderazgo eficaz durante la transición y hacer que el cambio sea una parte permanente e institucionalizada en la organización.

**FIGURA 9.5** El proceso de transformación

Etapas	Actividades sugeridas
1. Presentar un caso atractivo para el cambio	Aumentar la sensibilidad a los cambios y amenazas del entorno. Iniciar el cambio y desafiar el estado de las cosas. Buscar oportunidades y asumir riesgos.
2. Inspirar una visión compartida	Alentar a todos a pensar en un futuro nuevo y más brillante. Incluir a los demás para visualizar y moverse hacia la visión. Expresar una nueva visión en términos ideológicos, no sólo económicos.
3. Liderar la transición	Infundir en los gerentes un sentido de urgencia para el cambio. Otorgar facultades de toma de decisiones, respaldar, fomentar la colaboración y fortalecer a los seguidores. Ayudar a los seguidores a entender la necesidad del cambio. Aumentar la confianza en sí mismo y el optimismo de los seguidores. Evitar la tentación de un "arreglo rápido". Reconocer y tratar en forma abierta el componente emocional de la resistencia al cambio.
4. Implantar el cambio	Permitir y fortalecer a los seguidores con una "actitud de grandeza"; por ejemplo, reconocer y celebrar los logros. Ayudar a los seguidores a encontrar una satisfacción personal con una nueva visión. Contribuir a los seguidores a ver más allá de los intereses personales en favor de los colectivos. Cambiar los sistemas de recompensas y los procedimientos de evaluación. Implementar las intervenciones de formación de equipos y los cambios personales. Designar una fuerza de tarea especial para monitorear el progreso. Alentar a los principales líderes y gerentes a modelar la forma.

Fuente: basado en Carolyn Hines y William Hines, Jr., "Seminar on the Essence of Transformational Leadership (Leadership Training Institute)", Nation's Cities Weekly, 25(9), 4 de marzo de 2002: 8(1).

Se da comienzo al análisis del proceso de transformación:

- Presentar un caso atractivo para el cambio: ante las alternativas de modificación y presencia de circunstancias adversas, es necesario ser sensible, de manera que ese roce se haga perceptible, para producir alteraciones benéficas donde retarlas se desprenda a la situación presente para generar un ambiente de opciones favorables, minimice los riesgos que puedan afectar la estructura de la empresa, desmejore las condiciones laborales y deterioro de equipos.
- Inspirar una visión compartida: la influencia del líder transformacional, lleva a sus seguidores a pensar en el largo plazo, donde este tiempo está signado por el alto futurista que permite dislumbrar una óptica de mayor auge, proyección e iluminación empresarial, cubierto de rangos internos que posibilitan beneficios y garantías prospectivas

- Liderar la transición: pretender en la toma de decisiones la necesidad de modificar lo establecido, para orientar a la empresa hacia una cultura dinámica y facultada que la facilita el líder transformacional en cuanto a libertad de medidas para contribuir, fomentar y cimentar bases de compartir creencias y conocimientos que implican apoyo en los seguidores para concebir las modificaciones, como elemento de confianza en lo emocional a manera de evitar la tendencia a posponer lo cambiante, esto sin pretender celeridad en situaciones adversas.
- Implantar el cambio: es necesidad elemental en toda organización procurar el fomento de una actividad cambiante, en dirección y sentido de celebrar triunfos; esto como una muestra de una posibilidad de elevación que apoya a los conducidos a cuestionarse para contribuir en equipo a estructurar lo colectivo desde la evaluación y evitar los medios de recompensa, que obstruye desempeño y capacidad de transición en lo personal e institucional. Que repercute en la expansión productiva, benéfica y estimulante hacia lo empresarial, donde el líder transformacional desafía y moldea la forma.

### **2.3 Bases Legales**

Pérez (2009) define las bases legales como: "El conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación. Por ello, el concepto de bases legales se define como el conjunto de normativas legales desde las leyes, reglamentos decretos entre otros, que guarde relación con la investigación de estudio.

Con el fin de sustentar el presente estudio se toman como bases legales los siguientes documentos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) y la Ley de Consejos

Comunales (2009). Se pueden citar algunos artículos que están relacionados con el tema:

**El Artículo 62 de la CRBV hace referencia a la Participación Ciudadana:**

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

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

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

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

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

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

**Artículo 139:** Los órganos y entes de la administración pública promoverán la participación ciudadana en la gestión pública las personas podrán, directamente o a través de las comunidades organizadas, presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión de los órganos y entes de la

administración pública, así como participar en la elaboración de los instrumentos de contenido normativo.

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

**La Ley de Consejos Comunales (2009), en su Artículo 1 establece:**

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

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

**Administración:** es una disciplina que estudia el comportamiento de personas e instituciones humanas expuestas a cambios continuos. (Peter Drucker)

La administración utiliza un conocimiento fundamental organizado -la ciencia- y lo aplica de acuerdo a la realidad para obtener el resultado deseado y su arte es, el "saber cómo" alcanzar un resultado concreto. (Chester I. Barnard).

La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry).

**Liderazgo:** “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de la comunicación humana por la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”. Chacón (2004; p: 65).

**Liderazgo Transformacional:** es el liderazgo que se centra en los seguidores. El líder transformacional es capaz de motivar a sus seguidores para desarrollar sus capacidades y conseguir su implicación. James Mac Gregor Burns

**Administrador:** es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Henry Sisk y Mario Sverdlik

**Organización:** es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". Simón Andrade Espinoza

**Eficiencia:** Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización o sea “hacer las cosas bien. (<https://prezi.com/.../eficiencia-eficacia-desempeno-gerencial-y-organizacional/>)

**Empresa:** es “una unidad de organización, dedicada a realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. La Real Academia de la lengua Española,

**Gerente:** es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Ditcher (1988)

**Líder:** es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución. Carrasco Esquivel (2006):

**Empresario:** es "aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo". Simón Andrade

**Seguidores:** son diversas personas o grupos, dentro y fuera de la organización, pueden ejercer poder. Davis y Newstrom (2002, p. 193)

**Estrategia:** “Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo”. Huse, (2004; p: 86)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo documental, debido a que se describe cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno que está ocurriendo en cuanto a las estrategias que intervienen en el liderazgo transformacional en las empresas venezolanas.

Según Fidias G. Arias (2006) La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

#### **3.2 Diseño de Investigación**

Según Fidias G. Arias (2006), es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

Para Balestrini (2006:01), el diseño de investigación es “un plan global de investigación que integran de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”. A diferencia de Hurtado (2000), los diseños de investigación representan modalidades dentro de cada holotipo de investigación en base a los procedimientos utilizados por el investigador.

El diseño de esta investigación tiene un enfoque documental, tal como lo define Hurtado (2000), quien indica que es la modalidad en la que “se incluyen los diseños cuyas

fuentes son documentos”. Puesto que se basa en la recopilación de información documental. En tal sentido, con este tipo de investigación se busca ampliar y profundizar el conocimiento con la ayuda de libros, tesis y trabajos de grado, informes de investigación conexas a la averiguación, revistas, publicaciones en páginas web, entre otros. Llegando así a la recolección y obtención de toda información necesaria el desarrollo de la investigación.

### **3.3 Fuentes de Información**

La investigación documental se puede obtener mediante fuentes primarias y secundarias, en la actualidad, gracias al creciente avance tecnológico, los documentos o fuentes documentales pueden ubicarse en tres grandes clases: impresas (documentos escritos, documentos de cifras o datos numéricos, documentos gráficos), audiovisuales (documentos audiovisuales, grabaciones de audio) y electrónicas (documentos de internet, documentos digitalizados, bases de datos).

Por lo explicado anteriormente y debido al tipo de estudio, la presente investigación se desarrolló gracias a las informaciones obtenidas de las fuentes secundarias de información mencionadas a continuación:

- Fuentes impresas: libros, tesis y trabajos de grado, artículos periódicos, proyectos de investigación.
- Fuentes electrónicas: páginas web, consultas bibliográficas, documentos digitales.

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Fidias G. Arias (2006) dice que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

En esta investigación, para el análisis de las fuentes documentales se llevó a cabo la recopilación de información y datos a través de documentos, con la finalidad de conseguir los conocimientos precisos que permitieron lograr el objetivo del estudio.

### **3.5 Técnicas de Clasificación y Análisis de la Información**

Según Fidias G. Arias (2006) en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

Así mismo, una vez recolectada toda la información necesaria, se procedió a clasificarla y a analizarla, para luego exponer y revelar los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### 4.1. Estrategias del liderazgo transformacional.

El componente del líder se refleja en la concepción y articulación de una visión o justificación de la acción, las acciones atractivas de este reciben atribuciones de carisma por parte de los seguidores, tiende a no afectar las propensiones de estos.

Entre sus estrategias, se encuentran las siguientes:

- Utiliza las oportunidades como estrategia organizacional desde el momento en que concibe a estas, para articular los diversos elementos presentes en cada ocasión, orientado en esa dirección y sentido, inspira a sus seguidores a luchar por un mejor futuro, al tener estos una perspectiva de la visión.
- El modelaje se presenta como estrategia transformacional, desde la concepción del ejemplo para los dependientes, estos ven consistencia dirigida hacia los valores organizacionales, donde el líder transformacional representa un valor propio y perdurable, lo prototipo se extiende como patrón hacia las perspectivas y expectativas.
- La flexibilidad se convierte en habilidades para el aprendizaje continuo y certero, dado por las experiencias y aportes que entregan estas, en cada solución que se ejecuta.
- El conocimiento compartido se estructura como destreza, al entender al líder transformacional como elemento para alentar y construir labores en equipo, entre los conducidos esto crea compromiso entre la diversidad de logros y fines compartidos.

- El desempeño toma características de pericia para los conducidos en la actividad cotidiana, que muestra al líder transformacional, por la excelencia de sus acciones, orientadas a la liberación cuidadosa antes de comenzar labores y actividades.
- La articulación central y periférica se constituye en diplomacia, en el momento en que el líder hace de ellos un parámetro en la unión de valores y tiende a elevar su comportamiento y actitud copiada y fortalecida por los dependientes en su crecimiento personal y empresarial.
- El líder transformacional es en esencia un factor de cambio continuo, agente primario de toda actividad que representa retar situaciones, de manera facultada con una concepción visionaria, enmarcada dentro de la menor imprudencia posible.
- El intercambio de conocimiento personalizado, estimula la tendencia de respeto, confianza y valores presentes en los seguidores; en este intercambio, la estrategia del líder transformacional es mostrar y demostrar la ocupación que representa para él las apetencias, necesidades y capacitación de sus conducidos.
- Empowerment, la usa el líder transformacional orientado a profundizar en los conducidos la conducta de desafío y reto, de una concepción asimétrica que estimula a pensar de manera no convencional y desprendida del esquema tradicional, para examinar desde ópticas diferentes las formas, métodos, procesos y rutas.

#### **4.2. Cuatro pilares del liderazgo transformacional: (Propósitos, personas, estrategias, cultura).**

Es preciso añadir que estos cuatro conceptos pueden visualizarse como los peldaños de una escalera, donde en el nivel más bajo se sitúan los planes de cambio y en el más alto la materialización de los mismos:

a) Propósitos: es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo. El líder transformacional los denomina «expectativas de cambio», es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación. A continuación, se expresa los siguientes objetivos:

- Articular con los seguidores, los problemas en el estado actual.
- Crear una visión atractiva en lo que podría ser una nueva organización.
- Desafiar el estado actual de las cosas.
- Implementar estrategias intrépidas que transformen o coloque en la misma dirección y sentido, fortalezas y debilidades de la organización, con oportunidades en surgimiento y detección de amenazas.
- Cambiar y transformar individuos, organizaciones y comunidades.
- Relacionar en forma positiva dirigidos, equipos, conocimientos y desempeño organizacional.
- Inspirar y motivar a seguidores a tener confianza en el líder transformacional, emule su ejemplo.
- Generar en dependientes emoción y energía e su enfoque futurista.
- Producir en afectos compromiso organizacional y satisfacción laboral.
- Fomentar el desempeño de los empleados hacia el cambio, a hacer de este un elemento facultado e institucionalizado.
- Mantener un intercambio de ideas personalizado de alta calidad, entre el líder transformacional y el resto del equipo.

b) Personas: es la razón de ser el líder transformacional. Y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los que se dispone a operar. Para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos.

Las personas dentro de esta concepción transformacional, deben estar conscientes que laborarán bajos los parámetros dispuestos y considerados por el líder transformacional

c) Estrategia: es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc.

d) Cultura: es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

#### **4.3. Problemática de los líderes empresariales venezolanos al no tener un buen liderazgo sobre sus subordinados**

Los líderes empresariales venezolanos, hoy en día, presentan diversas problemáticas al momento de ejercer su liderazgo en sus subordinados, debido a que al no haber una buena comunicación entre ellos al momento de desempeñar sus actividades acarrea a que su rendimiento sea menos efectivo y, por lo tanto, no se lleven a cabo los objetivos planteados, generando así desmotivación entre ellos para cumplir sus funciones de manera eficiente. No obstante, un buen líder debe buscar la manera de avivar las situaciones que se le presenten creando un buen ambiente de trabajo entre los empleados basados en la ética y la confianza, es decir, dar y recibir para que todos trabajen más eficientemente.

La comunicación es un elemento fundamental para que los subordinados cumplan sus funciones como es debido si se les comunica con tiempo las actividades que deben realizar, el líder tiene que tomar la responsabilidad de comunicar con anterioridad las responsabilidades de cada quien, así ellos al ver que este ha dado el primer paso en el nuevo ambiente de trabajo que se ha creado, con seguridad lo van a seguir, y el tener un buen liderazgo sobre ellos va a conllevar a tenerlos como seguidores eficaces ante cualquier situaciones que se presente en la empresa.

Es importante señalar que hoy, con la situación de la pandemia a nivel mundial, el líder empresarial venezolano ha presentado diversas problemáticas en cuanto a la manera de ejercer su liderazgo, en muchos casos algunas empresas sobrecargan a sus trabajadores con mucho más trabajo de lo normal y sobre todo más de la hora estipulada de su horario laboral, provocando así un descontento entre ellos porque les cargan mas labores sin aumentar su salario, lo que insta a que los subordinados terminen dejando sus puestos buscando así una mejor alternativa de empleo en otra empresa, y esta baja su rendimiento, ya que la persona encargada de liderar no considere la situación de los demás, por lo tanto, esta problemática es muy común actualmente en las empresas venezolanas.

#### **4.4. Acciones estratégicas empresariales, basadas en las características del liderazgo transformacional.**

Es común que el liderazgo transformacional se lleve a cabo en casos excepcionales o en situaciones de crisis internas. En estos escenarios, las organizaciones se ven abocadas a generar cambios de carácter transversal. Sin embargo, no siempre es así. El cambio no necesariamente es una respuesta ante un fallo. También pueden ser impulsados para optimizar y agilizar los procesos. El modelo transformacional es óptimo tanto para grandes organizaciones como para pequeñas y medianas empresas. Pero al igual que con cualquier otro tipo de liderazgo, no puede hablarse de una sola manera de aplicarlo. Quizá haya situaciones similares, pero nunca el todo exactas. Sus variantes dependen de las características y necesidades de cada caso: número de miembros, objetivos, estrategias empleadas, naturaleza de la compañía, respuesta de los equipos, entre otros aspectos.

Existen varias herramientas para llevar a cabo un proceso transformacional al interior de una empresa. En la mayoría de los casos, se trata de métodos pedagógicos – cursos, talleres, reuniones periódicas– que combinan elementos de formación y motivación.

Dentro de las acciones estratégicas del líder transformacional, se plantean las siguientes:

1. **Análisis de la situación:** este análisis puede originarse como respuesta a una situación de carácter excepcional (crisis directivas, problemas) o, simplemente, como parte de una estrategia para optimizar los procesos. El líder transformacional debe llevar a cabo una lectura detallada y precisa del estado actual de la organización y, sobre todo, de aquellos aspectos de su interés. Al mismo tiempo, es necesario que defina los objetivos generales de su acción; es decir, los cambios que se propone introducir en el contexto. Su intervención siempre tiene un sentido, un punto de llegada.
2. **Detección de causas o puntos álgidos:** hecho el análisis, el líder transformacional debe ser capaz de detectar las causas que han llevado a la organización a la situación actual, independientemente de la que pueda ser. Esta labor consiste en mostrarlas, ponerlas en común y abordarlas desde un punto de vista objetivo y sin prejuicios. Cuando se trata de problemas dentro de los grupos, se debe destacar por el uso de la diplomacia; además, es necesario que ponga en práctica habilidades sociales como la empatía, la ponderación, la escucha activa y el buen juicio.
3. **Estimulación y participación:** Sea cual sea la situación, la labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo: son ellos su razón de ser y quienes, en últimas, experimentarán los cambios que se ha propuesto introducir en la organización. Es necesario que propicie climas basados en la participación, el intercambio de ideas y el debate. La autoridad excesiva disminuye la motivación. Puede **ocurrir** que, en determinados momentos del proceso, deba centrar su mirada en cada uno de los miembros de los equipos de trabajo. En esos casos, su labor será muy similar a la de los profesionales del coaching u

orientadores, esta acción está sujeta indistintamente de la procedencia de la situación.

4. **Generación de cambios:** Superadas todas las etapas, el líder transformacional puede plantear soluciones a los conflictos o estrategias en las situaciones de cambio. No debe olvidar, sin embargo, que dichos cambios deben ser de tipo transversal –que involucren al grueso de la organización– y que superen el mediano y el corto plazo. Su labor no debe limitarse a lo inmediato.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

Finalmente, luego de analizar la información antes mencionada se concluye lo siguiente:

- El liderazgo es un elemento clave en las organizaciones para que ellas lleven a cabo el cumplimiento de sus objetivos, es necesario un buen manejo de la misma por parte de los líderes, de lo contrario ésta tomará un camino desviado de su misión principal, la cual es crecer como negocio y poder competir en el mercado.
- En las organizaciones venezolanas últimamente los líderes no han tenido un buen manejo en las empresas, por lo tanto, esto ha conllevado a que muchas de ellas hayan bajado su rendimiento y disminuido su nivel de producción y en el peor de los casos algunas han tenido que cerrar sus puertas, dejando como consecuencia a muchas personas desempleadas.
- El líder empresarial venezolano por su parte, no ha ejercido un buen liderazgo sobre sus subordinados, el exceso de trabajo ha traído descontento entre ellos y falta de motivación, dada la sobrecarga de responsabilidades sin un aumento salarial, incluido mal manejo de los mismos a las empresas y falta de comunicación influyente en que los trabajadores busquen mejores alternativas de empleos en otras empresas.
- El liderazgo es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores, los cuales pueden ser: el entorno familiar, empleados, ciudadanos, vecinos, a través de una efectiva comunicación, y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino. No obstante, este proceso tiene deficiencias las cuales pueden ocasionar que las organizaciones generen errores significativos trayendo así graves consecuencias

como la desmotivación y el descontento entre los empleados, la falta de un buen ambiente laboral, el desempleo, menos producción y, por lo tanto, menos rendimiento, la falta de desempeño por parte del líder es crucial en estos casos, esto también ha transigido a que algunas empresas hayan cerrado sus puertas, se declararan en quiebra, entre otras.

- En cuanto a los líderes transformacionales estos son los encargados de transformar ideas, desafiar retos e ir mucho más allá de la visión de las organizaciones, para que así estas tengan un mejor rendimiento en el logro de sus objetivos para alcanzar el éxito a través del cumplimiento de sus metas. Estos influyen de manera positiva en los subordinados para que estos puedan con eficacia, ética y profesionalismo desarrollar todas sus funciones dentro de las empresas.
- Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo y la organización. Por lo tanto, el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que el trabajo para beneficio propio; les proporciona una misión inspiradora, les transmite visión e identidad. El líder motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia a la que se suele referir como carisma, la estimulación intelectual y la consideración individual. Adicionalmente, este alienta a los seguidores para que busquen y apliquen nuevas e innovadoras maneras de retar sus habilidades y destrezas, así como modificar el ambiente de trabajo para reforzar el sentido de éxito.
- En las empresas venezolanas es evidente que los líderes transformacionales, no han implementado las estrategias adecuadas a las situaciones que se le presentan y esto se nota porque hoy las diversas organizaciones en el territorio nacional han presentado muchos problemas graves, la falta de producción es la situación principal, dado que los productos de consumo masivo hoy en día son en un porcentaje relativamente alto son importados. En este caso de los líderes transformacionales en Venezuela se incluye falta de eficiencia ha provocado

descontento entre subordinados, esto implica que se pierde el objetivo principal de cualquier organización.

### **Recomendaciones:**

De acuerdo a las conclusiones relatadas anteriormente se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- Los líderes deben tratar de impulsar nuevas alternativas de trabajo y crear un buen ambiente laboral, para que así sus subordinados trabajen más eficientemente para alcanzar los objetivos de la organización.
- Los líderes deben ejercer su liderazgo de manera efectiva estableciendo así poder de autoridad basado en la ética y en la confianza para servir de modelo a los empleados, sobre todos estén motivados al momento de realizar sus funciones.
- El liderazgo es un elemento clave y esencial para las organizaciones, este debe ser capaz de hacer uso apropiado de su condición para liderar y causar empatía entre subordinados de modo que haya respeto de ambas partes y evitar situaciones desagradables que interrumpan el logro de los objetivos de la empresa.
- Los líderes en Venezuela tienen un papel fundamental ante la situación actual como lo es la pandemia, ellos deben ejercer su liderazgo mucho más allá de lo establecido de modo que puedan sobresalir de manera significativa logrando el éxito de la organización.
- El líder transformacional, como lo dice su concepto, tiene que transformar las ideas a través de diversas estrategias para alcanzar éxito administrativo mediante una actuación profesional para el logro de las metas organizacionales.

- Se recomienda la actualización teórica y práctica para buscar nuevas alternativas que fomenten la comunicación entre líderes y seguidores, para que así las empresas no bajen su rendimiento durante su proceso de producción.
- El liderazgo transformacional en Venezuela presenta muchas dificultades hoy en día , en la mayoría de los casos no ha sabido implementar las estrategias adecuadas y necesarias para el logro de los objetivos de la empresa, se les exhorta a los líderes transformacionales poner en prácticas sus habilidades, destrezas y aptitudes adquiridas durante su proceso de formación como profesional, para que las organizaciones trabajen acorde a sus normas tanto con los líderes como con los subordinados para lograr todos los objetivos que se ha propuesto la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

B.M.Bress, B.J.Avolio, D.I.Jung, and Y. Beson “ Predicting unit performance by asesoring transformational and transaccional leanleship” journal of applied psychology 88 (APRIL) 207-219.

Caseres, David. “Liderazgo: capacidad para dirigir”. Editorial: fondo de cultura económico. 1995.

Chiavenato, Idalberto. “Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones”. Editorial: MC Gnsw Hill. Pag. 10. 2011.

Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría general de la administración”. Editorial: MC Gnsw Hill. Pag. 34. 2011.

Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría general de la administración”. Editorial: MC GrqwHill. Liderazgo. Pag. 89. 2011.

Koontz, H; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark. “Administración. Una perspectiva global y empresarial”. MC GrqwHill. Pag.413-423. 2012.

Lussier, Robert; Achua, Christopher. “Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”. Editorial: Cengoce Leoming. Pag. 298-299. 2013.

Madrigal, B. “Habilidades directivas”. Editorial: MC Grqw Hill. 2009.

Robbins, Sttepheny Decenzo, David. “Supervisión”. Editorial: Perason, Prentice Hill. Pag.247. 2008.

### Tesis de Grado:

Quiroz. (2018). Liderazgo y la Satisfacción del Colaborador en el Grifo Petrocaña De Chiclayo, Año 2015. Trabajo de Grado presentado para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

Cerquera, Castellanos. (2013). Liderazgo, Calidad de Vida y Bienestar. Trabajo de Grado presentado como requisito para ser merecedor del título de Administrador de Negocios Internacionales, en la Facultad de Administración - Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá D.C.

Herrera. (2015). Estrategias Basadas en el Liderazgo Transformacional como Herramienta Clave en la Gerencia del Consejo Comunal “Las Mucuritas” Municipio Biruaca, Estado Apure. Trabajo de Investigación para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional.

Cruz, Rodea. (2014). “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca).

### **Documentos jurídicos:**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela. 36.860 (Extraordinario), diciembre 30, 1999.

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). Artículo 139.

Ley de Consejos Comunales (2009). Artículo 1.

Código de Comercio Venezolano. Artículo 201.

### **Documentos en línea:**

El Gerente y La Gerencia. (2012). Henríquez, Ofelia. Consultado en: <https://sites.google.com/site/empreswaites/la-administracion-neoclasica/el-gerente-y-la-gerent>

El Liderazgo Transformacional. (2018). Martínez, Adriana. Consultado en: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/liderazgo-transformacional>

Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos. (2021). Ronda, Guillermo. Consultado en: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Liderazgo Transformacional y Transaccional en Emprendedores Venezolanos. Fernández, Cristina. Quintero, Nelson. (2017). Consultado en: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22498>

### **Otras direcciones:**

<https://es.wikipedia.org/wiki>

<https://www.significados.com>

<https://www.definicionabc.com>

<https://definicion.de>

<https://concepto.de/estrategia/#ixzz7J8Bd1PiX>

# **HOJA DE METADATOS**

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	Liderazgo Transformacional como Estrategia en las Empresas Venezolanas.
---------------	---

**Autor(es)**

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Velásquez S. Gabriela V	<b>CVLAC</b>	V- 26.108.974
	<b>e-mail</b>	gvelasquezs1998@gmail.com
	<b>e-mail</b>	
Oropeza R. Luiggy A.	<b>CVLAC</b>	V- 27.578.229
	<b>e-mail</b>	luiggyoropeza@gmail.com
	<b>e-mail</b>	
Figueroa V. Teresa D.J.	<b>CVLAC</b>	V- 26.592.986
	<b>e-mail</b>	terefv110798@gmail.com
	<b>e-mail</b>	

Palabras claves: Liderazgo transformacional, estrategias, líder, seguidores.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

### Resumen (abstract):

El liderazgo es un factor determinante y crucial en las empresas, es de suma importancia para que las organizaciones salgan adelante mediante un líder eficaz y eficiente capaz de trabajar con ética y profesionalismo al momento de ejercer responsabilidades y atribuciones, por lo tanto, este trabajo debe realizarse de manera certera y precisa. La persona al frente debe congeniar con sus subordinados y crear nuevas ideas, elaborar estrategias basadas para trabajar en conjunto y lograr los fines establecidos por la organización. Promover un buen ambiente de trabajo es parte fundamental para que un líder pueda desempeñar una buena labor y las personas a su cargo estén en sintonía con una figura ejemplar. En cuanto a las empresas venezolanas los líderes actualmente presentan dificultades al emprender actividades de liderazgo, esto se debe a que no ejercen las estrategias adecuadas y necesarias a las situaciones existentes en su medio laboral, es por esta razón que se producen descontentos y desmotivaciones entre los empleados, que influye en las actividades realizadas y a ejecutar. El líder es capaz de solucionar esos conflictos organizacionales mediante la preparación continua propia y de seguidores, cimentado en corregir necesidades y problemas de subordinados para fomentar en ellos motivación y entusiasmo dentro de un contexto transformacional en espera de lograr los propósitos planteados. El liderazgo transformacional se orienta en modificar conductas y comportamientos, ideas y estrategias donde estas representan el punto crucial de esta investigación. La finalidad de este trabajo es impulsar líderes transformacionales en búsqueda de encontrar nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales venezolanas; concebir, articular e inspirar a los seguidores dentro de una visión hacia un futuro promisor, para esto se recolecto información acerca del tema de estudio posteriormente se analizó ésta, en miras a aportar soluciones a la problemática planteada y mantener relaciones laborales productivas entre líderes y seguidores.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Luis R. Martínez	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V- 8.366.538			
	e-mail	asesoriasluismartinez@gmail.com			
	e-mail				

### Fecha de discusión y aprobación:

**Año      Mes      Día**

2022	03	11
------	----	----

**Lenguaje:** SPA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-GV, LO y TF.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial:      Nacional                      (Opcional)

Temporal:      Temporal                      (Opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

### Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

### Área de Estudio:

Administración

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Cordialmente,  
*[Firma]*  
**JUAN A. BOLANOS CUNELA**  
Secretario

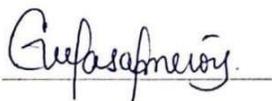
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telemática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".



**Velásquez S. Gabriela V.**  
C.I. V-26.108.974  
Autor



**Oropeza R. Luiggy A.**  
C.I. V-27.578.229  
Autor



**Figueroa V. Teresa D.J**  
C.I. V-26.592.986  
Autor



**Prof. Luis R. Martínez**  
C.I. V- 8.366.538  
Jurado Asesor