

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS ADMINISTRATIVA Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO II



DERECHOS RESERVADOS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS
DE SERVICIO COMERCIAL DEL MUNICIPIO MARACAIBO**

AUTORAS:

Morales, Luzmary
C.I. 20.332.043

Terán, Anabel
C.I. 19.706.102

TUTORA:

Psic. Lillianne Sambo

Maracaibo, Diciembre de 2011

DERECHOS RESERVADOS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS
DE SERVICIO COMERCIAL DEL MUNICIPIO MARACAIBO**

**Trabajo Especial de Grado para optar
al título de Administradora:**

Morales, Luzmary
C.I. 20.332.043

Terán, Anabel
C.I. 19.706.102

DEDICATORIA

Queremos dedicarle este trabajo a Dios que nos ha dado la vida y fortaleza para culminar este proyecto de investigación, a nuestros padres por estar ahí cuando más los necesitamos.

DERECHOS RESERVADOS

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a nuestros padres por sus preguntas diarias sobre el estatus y culminación de este proyecto, a las profesoras Lilianne Sambo y Diana Manzanero por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

DERECHOS RESERVADOS

UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS ADMINISTRATIVA Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO II

RESUMEN

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS
DE SERVICIO COMERCIAL DEL MUNICIPIO MARACAIBO**

AUTORAS: Morales Luzmary

Terán Anabel

TUTORA: Psic. Lilianne Sambo

FECHA: Diciembre 2011

El siguiente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, se enfoca en identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que se pueden presenciar en las empresas de servicio comercial, específicamente en la empresa Estreno's C.A. y sus sucursales ubicadas en el Municipio Maracaibo del Edo. Zulia, considerando como población el personal administrativo y empleados. Este estudio se enmarco tomando en cuenta los supuestos teoricos propuestos por los autores Bass y Avolio (2000). Se utilizo como instrumento de recolección de datos la encuesta para obtener los elementos del liderazgo transformacional cuyos resultados arrojaron la confianza hacia el líder por parte de sus trabajadores, trabajo en equipo el cual conlleva a la participación activa en la toma de decisiones por parte del personal, capacitación innovadora a sus empleados y otros elementos que cumplen con el objetivo de esta investigación.

Descriptores: Competencia, Dimensiones y Principios del Liderazgo Transformacional.

Luzmyx_404j@hotmail.com, atb_28@hotmail.com.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
TÍTULO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE GENERAL	V
INDICE DE CUADROS	VIII
INDICE DE TABLAS	VII
INTRODUCCION	
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN	
Planteamiento y Formulación del Problema	1
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación de la Investigación	8
Delimitación de la Investigación	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas de la Investigación	15
Definición de liderazgo	16
Definición de liderazgo transformacional	16
Dimensiones del liderazgo transformacional	19
Influencia idealizada (carisma)	21
Inspiración	21
Estímulo intelectual	23
Consideración individualizada	24
Competencias del líder transformador	25
Competencia comunicativa	26
Competencia orientadora	28
Competencia integradora	29
Competencia analítica	30
Competencia estimuladora	31
Niveles de aplicación de los principios del líder transformador	34
Mapa de Variable	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	37
Diseño de la Investigación	38
Sujetos de la investigación	39
Definición Operacional	40
Técnicas de recolección de Datos	41
Propiedades Psicométricas	42

Procedimiento de la investigación	43
Plan de análisis de datos	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Análisis de los resultados	47
Conclusiones	61
Recomendaciones	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

DERECHOS RESERVADOS

INDICE DE CUADROS

CUADRO	Pág.
Mapa de variable	36
Descripción de la población de la empresa Estrenos C.A.	40

DERECHOS RESERVADOS

INDICE DE TABLAS

TABLA	Pág.
Categoría influencia idealizada	47
Categoría inspiración	49
Categoría estímulo intelectual	50
Categoría consideración individualizada	51
Categoría comunicativa	52
Categoría orientadora	53
Categoría integradora	54
Categoría analítica	55
Categoría estimuladora	55
Categoría personal	57
Categoría interpersonal	58
Categoría gerencial	58
Categoría Organizacional	59

INTRODUCCION

El liderazgo constituye un aspecto de gran importancia en el desenvolvimiento de las organizaciones. A partir de este, pueden canalizarse las decisiones y en consecuencia, hacer que los trabajadores sean más productivos. Por esta razón, se presenta el estudio del liderazgo transformacional, a partir del cual los líderes pueden convertirse en verdaderos impulsores de las voluntades que deben moverse para dar vida al desarrollo de la empresa.

En este caso, el liderazgo transformacional constituye un elemento clave para asegurar el éxito organizacional, siendo que este tipo de liderazgo promueve la creatividad y participación activa de las decisiones tomadas. En atención a esto, se presenta esta investigación, la cual se encuentra estructurada por cuatro capítulos, descritos a continuación:

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, el objetivo general y específicos de la investigación, los cuales orientaron el camino a seguir; la justificación, donde se señalan los aportes de tipo teórico, metodológico, práctico y social del estudio, así como los beneficios para el tipo de empresa seleccionada para el estudio; también se presenta la delimitación en tiempo y espacio y el alcance en cuanto a fronteras, entorno y procesos.

En el segundo capítulo, denominado marco teórico, se muestra la información documental relacionada con la temática referida al liderazgo transformacional, así como todos los aspectos relacionados a la elaboración del programa, sustentado a partir de la visión de diversos autores, los cuales conceptualizan y brindan

orientaciones sobre el tema seleccionado. En este capítulo, se hace referencia a los antecedentes de la investigación y diferentes fuentes bibliográficas, técnicas y métodos que conforman la base conceptual del presente estudio.

En el tercer capítulo, titulado marco metodológico, se describe y exponen los procedimientos seguidos para realizar el estudio y las operaciones de campo; ofreciéndose información documentada sobre el tipo y diseño de investigación, las técnicas de recolección de datos, tratamiento estadístico y procedimientos de la investigación para dar cumplimiento a cada objetivo específico.

En el cuarto capítulo, referido a los resultados de la investigación, se explican lo acontecido en la indagación de las condiciones actuales del liderazgo de la empresa seleccionada, el análisis y discusión de los resultados; y finalmente las conclusiones y recomendaciones a que dieron lugar los hallazgos encontrados.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN

Planteamiento y Formulación del Problema

Por los cambios, originados por la globalización, integración y modernización de diversas organizaciones sociales, se han visto afectados los procesos administrativos establecidos en ellas, siendo necesario optimizarlos para hacer frente a las exigencias actuales. Por lo tanto, se exigen ajustes a nivel gerencial en las personas como ser individual e integralmente, convirtiéndolas en elementos importantes dentro de las operaciones organizacionales, por ser las generadoras de las acciones necesarias a ser ejecutadas.

Por lo tanto, se plantea una crisis en el liderazgo y la necesidad de las organizaciones de tener líderes efectivos, que conduzcan a realizar las transformaciones requeridas para lograr con eficacia la calidad de las mismas. De esta manera, surge el liderazgo como un elemento clave para cualquier organización. Este puede verse, según Soria (2004) como la capacidad de influir o modificar cualquier aspecto o resultado de una organización. En términos generales, puede identificarse como una característica personal y experiencial, es decir, por la influencia que se es capaz de ejercer en otras personas.

Adicionalmente, en diversas organizaciones, el liderazgo está incluido en los perfiles de competencia esperados de los directores y mandos medios, e incluso el personal de base también es evaluado por esta competencia. Cada vez que se analiza una organización, no se puede dejar de lado el análisis de sus líderes y el tipo de liderazgo que estos tienen, pues en gran medida es lo que determina la personalidad de la organización.

En este sentido, las organizaciones requieren, en la actualidad de un liderazgo basado en cualidades para facilitar, conducir y hacer participar en procesos de cambio e innovación a las personas que se tienen a cargo, lo cual puede ofrecer ventajas que se traducen en el mejor desempeño del personal y por ende de la organización. Un liderazgo eficaz puede generar compromiso en los colaboradores, requisito imprescindible para abordar cambios innovadores y alcanzar excelencia organizacional.

Por otro lado, en el desenvolvimiento organizacional de las empresas de hoy, se impone la necesidad de establecer estrategias que permitan ajustarse a los crecientes cambios que impiden su efectividad al momento de lograr los resultados esperados. Esto es debido, a la gran turbulencia, presiones internas y externas, complejidad, así como competitividad, que en la mayoría de los casos condicionan las organizaciones que tienen la necesidad de valorar y revisar el tipo de liderazgo que deberían plantearse para adecuar su dirección a los tiempos actuales, donde domina la violencia y la incertidumbre.

De esta forma, las generaciones del nuevo milenio requieren convivir dentro de una sociedad transformada y transformadora, que dé respuesta a nuevos esquemas, retos y expectativas que permitan la sobrevivencia en una corriente de cambios y de rupturas paradigmáticas. Según Mendoza (2007), una vía para hacerlo es el ejercicio de un liderazgo transformador que posibilite la preparación de individuos en sujetos morales capaces de construir y ejercer su condición de seres humanos en cualquier contexto; que sea un camino de desarrollo colectivo, de aprovechar las situaciones de crisis y convertirlas en oportunidades para crecer, ser mejor.

Por lo tanto, el éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran parte, de la administración y el liderazgo de sus gerentes, a partir de él, las personas encargadas de la dirección empresarial tienen el deber de hacer cumplir con eficiencia los objetivos planteados. Sin embargo, se hace necesaria unas condiciones elementales para dirigir con inteligencia a los miembros de una organización, en quienes está sujeto la verdadera esencia de la organización.

Es por ello, que a lo largo del tiempo, Mendoza (2005), indica la aparición de diversas teorías para abordar el estudio del liderazgo en las organizaciones, como una forma de buscar alternativas que determine las mejores características para influir positivamente en las personas y lograr con ello su mejor esfuerzo para realizar un trabajo con eficiencia. De aquí, Salazar (2006), resalta que el liderazgo es considerado como un estado muy cargado de adherencias gerenciales

bastante alejadas de los valores de las organizaciones, considerando que éste está ligado a los rasgos y características del líder.

Dentro de este contexto surge, según Bass y Avolio (2000), el estilo de liderazgo transformacional como una forma de favorecer la obtención de un mayor resultado organizacional, que el liderazgo tradicional no ha logrado. Con ello, se busca promover el interés individual de los líderes y de los miembros de la organización; se basa en la satisfacción de unas obligaciones contractuales por ambas partes implicando el establecimiento de unos objetivos, el seguimiento y el control de los resultados. En este sentido, el liderazgo transformacional se convierte en efectivo instrumento para transmitir carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que mejora los resultados organizativos.

García, Romerosa y Llorens (2007) refieren que en la actualidad se han realizado pocos estudios sobre la influencia de los líderes sobre el rendimiento de los trabajadores en una empresa; sin embargo, es necesario resaltar que algunos gerentes y directivos conducen las funciones organizacionales desempeñando un liderazgo individualista, fuera de contexto, usando la crítica y la autoridad como forma de control, lo cual genera descontento en su personal, trayendo como consecuencia, ineficiencia, poca participación e involucramiento, lo cual influye en el éxito organizacional.

Ahora bien, los administradores de hoy, forman parte de un contexto que exige cambio, adaptación, y contextualización de sus nuevas intenciones en el ámbito de la dirección efectiva, así como su desarrollo pleno; lo cual lo impulsa a buscar estrategias eficaces que respondan a las demandas actuales, como una forma de hacer frente a los innumerables problemas internos y externos, que los obliga a ser diferentes y dejar atrás posturas individualistas que no permiten el mayor involucramiento de su personal.

Por su parte, Noriega (2008), indica que en diversas organizaciones, los empleados y trabajadores han formado parte de una batalla campal entre lo que deben hacer y las actitudes de sus líderes, que en vez de estimularlos positivamente, crea una atmosfera de descontento por aplicar en términos negativos su autoridad. Este tipo de liderazgo, lo único que ha conseguido es aumentar la ineficacia, y promover el ausentismo y la falta de compromiso en los empleados, quienes no son estimulados a realizar un trabajo eficiente. Es por ello, que se hace necesario, la activación urgente de nuevas formas de administrar y dirigir las empresas, especialmente las que prestan servicios.

Desde esta perspectiva, las empresas de servicio comercial, surgen como una forma de organización que brinda productos a un grupo de clientes meta, a los cuales no solo les vende diversidad de mercancía, sino que deben mostrarse como una empresa sólida, con una visión definida, empleados preparados, ambiente agradable, entre otros aspectos, que tienen una gran influencia en la

percepción de los clientes externos. Es entonces, en que la presencia de un líder transformacional cobra fuerza, quien logra establecer los vínculos para hacer que el personal se esmere en la atención al cliente, sea proactivo dentro de la empresa y contribuya eficazmente con el logro de los objetivos organizacionales, lo cual es básico en este tipo de empresa.

A partir de conversaciones informales con los gerentes de las empresas de servicio comercial, se refiere un liderazgo centrado más al aspecto administrativo-financiero que en la aplicación de estrategias centradas en las relaciones del trabajo en equipo. En este sentido, se observa que sus trabajadores cumplen con sus horarios de trabajo sin involucrarse en buscar el modo de favorecer los procesos de la empresa hacia su eficacia, cada quien se limita a hacer lo que le toca sin importar lo que hagan los demás. Esta situación genera problemas como ausentismo laboral, pérdida de tiempo, bajo desempeño, desintegración, sentido de pertenencia, pues el personal no se siente identificado con el lugar de trabajo, siendo esto una debilidad del liderazgo ejercido en ellas.

Ante esta situación, surge la necesidad de realizar un estudio sobre el liderazgo transformacional de las empresas de servicio comercial, debido a la importancia que esto puede tener para sus procesos administrativos, el logro de la satisfacción de sus necesidades y requerimientos, lo cual puede incidir sobre su comportamiento organizacional. De aquí, que se requiera establecer las condiciones reales del liderazgo transformacional para afrontar la crisis nacional y

Llevar con éxito la administración de la organización. A partir de esto, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué elementos del liderazgo transformacional se encuentran presentes en las empresas de servicios comerciales del municipio Maracaibo?

Objetivos de la Investigación

General

Determinar las características de liderazgo transformacional en empresas de servicio comercial del municipio Maracaibo.

Específicos

Identificar las dimensiones del liderazgo transformacional en empresas de servicio comercial del municipio Maracaibo.

Establecer el nivel de competencia del líder transformacional en empresas de servicio comercial del municipio Maracaibo.

Determinar los principios del liderazgo transformacional aplicados en empresas de servicio comercial del municipio Maracaibo.

Identificar las acciones de cambio transformacional en las empresas de servicio comercial del municipio Maracaibo.

Justificación de la investigación

El liderazgo transformacional constituye un elemento clave para las empresas que desean convertirse en espacios de proyección personal y modelo organizacional. Este aspecto es relevante dentro de la gestión administrativa, puesto que con ello, puede optimizarse el funcionamiento de las empresas de servicio comercial, implicando la efectividad de las operaciones de trabajo y de atención al público objetivo, al cual van dirigido sus productos.

Considerando lo anterior, esta investigación es de suma importancia para el contexto empresarial, debido a su contribución en la generación de conocimientos muy útil para la gestión administrativa. Así desde el abordaje teórico, se pueden brindar aportes relevantes para la comprensión real de la variable de estudio: liderazgo transformación; contrastando con ello, la teoría existente a través de autores como Bass y Avolio (2000), Soria (2004), Bryman (1995), Leithwood (1996), entre otros, con la realidad reflejada en las empresas de servicio comercial.

Desde el punto de vista metodológico, el presente estudio permite la utilización de técnicas y la construcción de instrumentos de investigación en la búsqueda

sistemática de información, lo cual podrá servir de referencia para otros investigadores que requieran profundizar sobre el liderazgo transformacional en contextos del sector comercial.

En cuanto a las implicaciones prácticas, los resultados de la presente investigación, permitirán de aportes de soluciones a las debilidades encontradas por las empresas de servicio comercial del Municipio Maracaibo, a través del establecimiento de recomendaciones que contribuyan a mejorar las debilidades detectadas durante el proceso de investigación.

Desde el punto de vista social, las contribuciones generadas por este estudio pueden fomentar la transformación de las organizaciones del sector comercial, y servir de modelo para la generación de líderes transformadores como una forma de vida social e intelectual; generándose con ello, la conformación de personas proactivas, responsables, caracterizadas por considerar los criterios de motivación, disciplina, empatía e influencia positiva para su hacer, su quehacer, su ser, su convivir; como indicadores claves, para actuar, decidiendo con sentido de identificación hacia las profundas transformaciones que el ser humano busca cada día.

Delimitación de la investigación

Este estudio se enmarcó teóricamente en la línea de investigación de Desarrollo y Comportamiento organizacional, tomando en cuenta los supuestos

teóricos propuestos por autores como Bass y Avolio (2000). Asimismo, la presente investigación se lleva a cabo con la empresa Estreno's C. A. y sus sucursales ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, considerándose como población de el personal administrativo y empleados. Ésta, se efectúa en un lapso de tiempo comprendido entre enero y septiembre de 2011.

DERECHOS RESERVADOS

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Con la finalidad de sustentar la presente investigación, se procedió a la búsqueda de trabajos, orientados al estudio de la variable liderazgo transformacional, a partir del cual se resaltan los aspectos más significativos de los mismos, y con ello, se demuestra la pertinencia del presente trabajo.

En primer lugar, se presenta Urdaneta (2010), quien realizó una investigación, cuyo propósito fue determinar la relación entre la inteligencia la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional del personal directivo de los institutos universitarios privados del municipio Maracaibo, utilizando para la variable inteligencia emocional la teoría de Claman (2000) y para la variable liderazgo transformacional, Bateman y Snell (2005), el estudio fue de tipo descriptivo, correlacional de campo, con un diseño no experimental transeccional.

La población estuvo conformada por 9 directores, realizándose un censo poblacional, se aplicaron dos (2) cuestionarios a los gerentes, uno sobre inteligencia emocional y otro relativo al liderazgo transformacional, ambos diseñados y aplicados por Urdaneta (2010), los cuales fueron validados por diez

(10) expertos. Así mismo se reestimo la confiabilidad aplicando la fórmula de Alfa Crombach, resultando las confiabilidades de 0,99 y de 0,98 respectivamente.

Según los resultados obtenidos, en el personal directivo de los institutos universitarios privados del municipio Maracaibo, la variable inteligencia emocional se ubicó en el nivel alto y muy alto y la variable liderazgo transformacional en el nivel alto y muy alto. Al aplicar el coeficiente de correlación el valor obtenido fue de 0,382 lo que indica una correlación positiva débil entre las variables inteligencia emocional y liderazgo transformacional, en base a las conclusiones hechas se recomendó, informar los resultados de la investigación, realizar una serie de talleres de inteligencia emocional con expertos en el área para aumentar esta habilidad y lograr mantener y fortalecer los niveles de liderazgo transformacional.

Los aportes generados por este estudio, suponen el manejo de la teoría en contextos diferentes al seleccionado, lo cual infiere pertinencia a la investigación, pues se demuestra la necesidad de establecer el liderazgo transformacional en las diversas organizaciones que integran la sociedad, siendo la empresa comercial Estreno's C. A. una de ellas.

Asimismo, Ramos (2010), realizó un estudio, siendo su propósito analizar las relaciones entre el liderazgo transformacional y la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario en las Escuelas Bolivarianas de la parroquia Libertador, municipio Baralt, estado Zulia. Siendo los autores consultados:

Robbins (2003), Bass (2004), Alles (2005), Ministerio de Educación y Deportes (2004), Odreman (2006), Naime (2000), entre otros.

La Investigación se clasificó como descriptiva y de campo con un diseño no experimental transaccional descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 10 directores y 70 miembros de la Asociación Civil de las Escuelas Bolivarianas del municipio Baralt, estado Zulia analizados en su totalidad. Como técnica de recolección de datos, se utilizaron dos (2) cuestionarios, los cuales fueron validados a través de la técnica del juicio de expertos; mientras que la confiabilidad se realizó a través de una prueba piloto aplicada a 30 sujetos siendo el valor obtenido de 0,91 para los directores y 0,89 para el instrumento aplicado a los miembros de la Asociación Civil.

Los valores obtenidos fueron procesados por indicador a través de técnicas estadísticas descriptivas, inferenciales y multivariante y los resultados obtenidos permiten concluir que el director ofrece escaso apoyo a los miembros de la comunidad escolar para que desarrollen acciones tendientes a la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario.

Los aportes generados por este antecedente, se encuentran referidos al aspecto metodológico principalmente, mostrándose coincidencias en el tipo y diseño de la investigación, lo cual permite orientar las acciones hacia la construcción de instrumentos que permiten la recolección sistemática de los datos.

Asimismo, contrasta aspectos teóricos con la realidad, resaltando la importancia de buscar la integración a través del liderazgo transformacional.

Por otro lado, Parra (2010), llevó a cabo una investigación, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformador y el estrés laboral en directivos de los Liceos de la Parroquia El Rosario del Municipio Rosario de Perijá del Estado Zulia; para ello se consultaron los postulados de Álvarez (2006), Bass y Avolio (2005) y Muchinsky (2006), entre otros.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, de campo, transversal - correlacional. La muestra quedó constituida por 18 directivos y 67 docentes a los cuales se les aplicaron como instrumento, dos cuestionarios contentivos de 36 ítems cada uno. La validez de los instrumentos fue realizada por cinco (5) expertos del área, la confiabilidad de los instrumentos fue medida a través del estadístico Alfa Crombach, los cuales arrojaron un nivel de confiabilidad r_{tt} : 0,97. y 0,95 respectivamente, lo que indica una alta confiabilidad, obteniéndose así mismo, un coeficiente de correlación de 0,80.

Llegando a la conclusión que el liderazgo transformacional en la educación, tiene enormes beneficios sobre la mejora de la escuela, eficacia de la misma y también sobre el docente además de ser visto el líder docente como el foco principal del liderazgo que permite la disminución de los agentes estresares

asegurando armonía, clima y situaciones laborales agradables entre los directivos y docentes de las instituciones educativas en estudio.

El estudio de Parra (2010), genera aportes de tipo teórico, puesto que destaca la importancia de establecer el liderazgo transformacional en organizaciones distintas a la seleccionada, comprobándose que este genera beneficios al desenvolvimiento general de la misma. Se encontraron coincidencias metodológicas en cuanto al tipo y diseño de la investigación.

Con las investigaciones antes reseñadas, se generan aportes teóricos y metodológicos, que sirven de apoyo para fundamentar el marco teórico, según los objetivos específicos establecidos en la variable liderazgo transformacional, además de considerar la técnica de recolección de datos, y el instrumento utilizado para establecer sus conclusiones y brindar pertinencia al presente estudio.

Bases teóricas

En esta parte del marco teórico, se presenta el manejo de las teorías tendiente a conceptualizar la variable liderazgo transformacional, a partir del enfoque de diversos autores especialistas en comportamiento organizacional y procesos gerenciales, los cuales serán proporcionar las explicaciones que servirán para interpretar la realidad del contexto de estudio.

Definición de Liderazgo

Dentro de las diferentes teorías que estudian el comportamiento organizacional en las empresas, existen diversos enfoques que tratan de definir el liderazgo. Desde la perspectiva de Hugg y Vaughan (2010), el liderazgo es un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo.

Asimismo, Blanchard (2007) indica que las empresas han cambiado su definición de liderazgo, planteándolo como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor. Cuando la definición de liderazgo se concentra en el logro de metas, podría pensarse que el liderazgo solo tiene que ver con los resultados. No obstante, el aspecto clave de esta definición es obtener un bien mayor, es decir, aquello que es mejor para todos los interesados. En atención a lo anterior, se presenta a continuación las definiciones de liderazgo transformacional y sus elementos constitutivos.

Liderazgo transformacional

Considerando los estudios sobre el liderazgo, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías, en contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que han tomado como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el

conocimiento de los subordinados. En este contexto, para Gutiérrez (2008), aparecen las teorías de liderazgo transformacionales, que toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns en 1978, pero es Bass en 1985 quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado "Liderazgo Transformacional", a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. Según Bryman (1996), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

De acuerdo con Bass (1985), el líder transformador motiva a los demás para que hagan más de lo que se espera hacer originalmente, porque aumentan la apreciación de la importancia y el valor de las tareas; hacen ir más allá de los intereses personales para el bien del equipo o la organización y porque eleva el nivel de necesidades a las de ordenes más altos, por ejemplo, la realización.

Adicionalmente, es una forma una superación del transaccional e incluye cuatro componentes, el carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores), estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Por otro parte, Rodríguez (2005), refiere que en contraste con el líder transaccional, el líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo. A este fin, transforma las aspiraciones, los ideales, las motivaciones, los valores de sus seguidores. Hace esta transformación, o bien en sentido ascendente, elevando el punto de mira de sus seguidores, movilizandolos sus necesidades de orden superior (necesidades de superación, de competencia, de logro, de saber, de propia estima, de servicio a los demás), o bien despertando sus necesidades de orden inferior (deseos de revancha, de violencia, etc.).

Aunado a esto, Bass (1981), habla de liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

De este modo, los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con Bass y Avolio (2000), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, considerados en este estudio como dimensiones, referidas a influencia idealizada, inspiración, estímulo intelectual y consideración individualizada, las cuales son definidas a continuación.

Dimensiones del liderazgo transformacional

Según los postulados de Ramos (2005), expone que el liderazgo transformacional contribuye al compromiso con la organización y el puesto de

trabajo de los miembros de la organización y a las diferentes circunstancias de implicación, lealtad y satisfacción, considerando que el compromiso del personal subordinado analicen e incrementen el sentimiento del autoestima, interioricen actitudes favorables hacia el desempeño del éxito colectivo, quieran imitarlos y les demuestren su apoyo para fomentar el compromiso con el puesto de trabajo y con la organización.

De igual manera, cabe mencionar que las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional ayudan a resolver y reducir el conflicto y los síntomas de estrés en los profesionales. Los líderes transformacionales son proactivos ante las situaciones críticas, rompiendo con normas tradicionales y proporcionando soluciones y estrategias innovadoras en pro al crecimiento de los miembros de la organización.

Como complemento, Dubrin, (2003), indica que las dimensiones del liderazgo transformacional como la consideración individualizada, estimulación intelectual y el liderazgo inspiracional, son vistas como la clave para revitalizar grandes organizaciones para poder desarrollar nuevas visiones que aporten a la empresa ayuda, cubriendo las necesidades de sus contribuyentes y empleados, con el fin de promover actitudes positivas para que acepten a ejercer sus funciones en pro al logro de la visión planteada por la organización.

Influencia idealizada (carisma)

Considerando los planteamientos de Palomo (2008), la influencia idealizada destacan por tener una visión clara de tal manera que por medio del respeto y la confianza, dando seguridad y provocando identificación y compromiso antes las colaboraciones dentro del sitio laboral para así obtener una actitud adecuada que sea favorable para la organización. Según las opiniones de Guerra y Sansevero (2008), la influencia idealizada (o carisma) se refiere al líder transformador que actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico que le permite distinguirse de los demás por su personalidad y sus capacidades únicas.

De esta manera, este se hace fuerte, entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Inspiración

Según lo expuesto por Guerra y Sansevero (2008), la motivación inspiradora logra crear una visión estimulante y atractiva. Comunicándola convincentemente

con palabras y con su propio ejemplo para así demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para arrastrar a los demás. En este sentido, deberá diagnosticar las necesidades de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Para lo cual precisará, delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo y así lograr mayores niveles de responsabilidad.

Asimismo, los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 2003). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass y Avolio (2000), los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Estímulo intelectual

Tomando en consideración los postulados de Palomo (2008), se establece el estímulo intelectual como aquel que Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y planteamientos de estrategias de una manera eficaz y practica, para obtener así un ambiente favorable al momento de la resolución de un conflicto.

Ahora bien, según Guerra y Sansevero (2008), un estímulo intelectual promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, estimulando intelectualmente a su gente a plantearse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, aceptando los errores como una forma creativa y constructiva de ir construyendo conocimientos, lo cual es propio de una persona que dirige organizaciones inteligentes de una manera eficiente logrando obtener resultados favorables.

De esta forma, los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación

del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

Consideración individualizada

De acuerdo a lo establecido por Palomo (2008), las consideraciones individualizadas prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal otorgándoles diferentes responsabilidades dentro de lo establecido en las labores de la organización, contribuyendo significativamente al desarrollo potencial individual siendo parte del entrenamiento se les provee de continua retroalimentación y unión a las necesidades individuales continuas para la misión de las organizaciones.

Según Guerra, (2008), la consideración individualizada, toma en cuenta las necesidades de cada persona con el propósito de guiar su potencial. Interviniendo como entrenador (coach), brinda oportunidades de aprendizaje, crea un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, da feedback constructivo. De este modo, los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La

responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

Competencias del líder transformador

Otro elemento importante del liderazgo transformador, hace mención a las competencias del líder, a partir del cual centra su comportamiento en el grupo. Según Cardona y Miller (2001), lo característico del líder transformador es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto. Para ello, el líder necesita desarrollar competencias como: visión de negocio, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional. Como complemento, Benavides (2002), señala que el término competencia se ha generalizado en la jerga organizacional asociándola a la relación de competición o rivalidad, o con especificidades de la comisión determinando la responsabilidad del cargo ocupado, y por tanto, se supone una condición humana que hace a la persona calificada para realizar funciones y tareas a las cuales ha sido asignada.

De igual manera, la competencia facilita la toma de decisión ante los demás, el poder y la autoridad sobre las personas a su cargo, no obstante, es primordial que manifieste en su comportamiento habitual y laboral, su habilidad para realizar

determinadas tareas. En el caso de los gerentes como líder, es garante del manejo de sus competencias los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes básicas para liderar, comunicar, motivar, decidir, analizar e integrarse con estas personas, generando situaciones armónicas, equilibradas y productivas para sí mismo y los demás, con lo cual, contribuye a lograr los objetivos planteados en la empresa desde el punto de administrativo.

Estas competencias se mantienen y permanecen cuando están soportadas por los conocimientos, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos, siendo importante la preparación y la formación permanente, para desarrollar la gestión de la empresa, adecuándose a las exigencias y los requerimientos del cambio contextual; lo cual determinará la capacidad de manejar los hechos para tomar decisiones y dar respuestas pertinentes en los momentos que se requiera. Con base en lo antes expuesto, a continuación se explican las competencias comunicativas, orientadoras, integradoras, analíticas y estimuladoras requeridas por el personal directivo como líder: competencia comunicativa, competencia orientadora, competencia analítica, competencia integradora, competencia estimuladora.

Competencia Comunicativa

La comunicación no es una tarea fácil, incluso bajo las mejores condiciones. Según Sánchez (2002), la capacidad de relacionarnos con los demás y de trabajar de forma eficaz con los otros depende en gran medida de las habilidades de

comunicación. De cara a que tenga lugar una buena comunicación, se ha de enviar mensajes claros, aprender a escuchar y recoger información suficiente para comprender los mensajes de los otros.

Aunado a esto, el personal directivo como líder, posee competencias básicas, genéricas y laborales, para desarrollar con efectividad sus funciones gerenciales administrativas, las cuales le dan las habilidades directivas que le permiten llegar a administrar al recurso humano en su empresa. Dentro de esas competencias está la de comunicar, con la cual, el líder empresarial desarrolla su capacidad para tratar a las personas, condición indispensable para lograr el éxito. Por ello, debe recibir y descifrar el flujo de información apropiada para la empresa, así como transmitir los mensajes importantes al personal.

En ese orden de ideas, Gerstener y Otros (1996) expresan que la clave del cambio exitoso es la comunicación, ésta no es solo cuestión de relaciones públicas sino un proceso de entendimiento, comprensión, cooperación y responsabilidad, porque todos deben interpretar el mensaje en el mismo sentido, para lograr los objetivos planificados y obtener la calidad esperada. Por esta razón, se requiere resaltar la comunicación como percepción, proceso y habilidad que permite alcanzar las competencias para gerenciar.

Por consiguiente, tanto director como subdirector al ser gerentes natos de la empresa deben lograr que su gente gane y mantenga buenas relaciones, lo cual

puede conducir a resultados efectivos y productivos al trabajar en equipo bajo una visión compartida, utilizando la comunicación como ventaja para transmitir en forma rápida y obtener retroalimentación permitiendo al emisor detectar cualquier duda y corregirla.

Competencia Orientadora

Como líder transformacional de una empresa, el personal directivo, debe contar con el apoyo incondicional del resto del personal para lograr con efectividad los objetivos trazados, de allí, la necesidad de establecer unas relaciones armónicas con las cuales se facilita la labor encomendada. Por ello, su acción debe dirigirse a orientar los procesos administrativos.

De este modo, la orientación es una de las competencias del gerente dentro de sus atributos personales visibles, de manera, que le aporten un comportamiento idóneo para lograr la eficacia, asumiendo lo planteado por Benavides (2002), en cuanto a mantenerse dentro del plan, sacrificando el presente por el futuro y luchando contra el tiempo cuando las condiciones no son favorables, de allí que es necesario gozar de energía e iniciativa, motivación al logro y sensibilidad para realizar negocios.

Por lo tanto, el gerente como líder en la empresa con su competencia orientadora para asesorar a su personal, guiando las actuaciones de manera

acordada y positiva; en este caso, está llamado a involucrar aspectos de la personalidad como empatía, actitud abierta al diálogo, seguridad personal, aptitud para escuchar y comprender mensajes emitidos por personas diversas, razonamiento verbal para comprender y transferir conceptos e ideas, fluidez verbal para transmitir contenidos.

Además, plantea Benavides (2002) que el líder en su competencia orientadora, debe tener conocimiento en especial sobre los temas a orientar, para asesorar con eficiencia a su personal, así como determinar la aplicación e incidencia de estos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Igualmente, esta competencia lo ayuda a dar reconocimiento del contexto y los símbolos codificados y decodificados por el asesorado.

Competencia Integradora

Buscar que todo el personal a su cargo trabaje de manera integrada para alcanzar las metas con efectividad, es una de las competencias del gerente como líder transformador. Cardona y Miller, (2001) explican que el líder de hoy es aquel que trabaja en equipos porque en realidad los objetivos organizacionales no dependen del buen hacer de un individuo, ni siquiera de varios individuos aislados, sino de una realidad específica que además de personal, incluye relaciones, normas y sentimientos.

Al respecto, es crítico el papel que juega el gerente, cuando pretende que todos entiendan y dominen los distintos procesos involucrados, reforzando

continuamente los elementos que intervienen en la construcción de equipos, detectando y corrigiendo aquellos que tiendan a debilitarlos o destruirlos. Esto implica, que el líder conozca las capacidades de cada uno de los miembros, sepa cómo es la toma de decisiones, aptitudes técnicas, habilidades de trato interpersonal para cumplir con éxito la misión, teniendo en cuenta que muy pocas veces se va a contar con la homogeneidad por existir interpretaciones divergentes e intereses no compartidos, de modo que es probable la presencia de conflictos con los cuales se provocan problemas para la toma de decisiones. Ante lo cual, no existe una combinación justa, ésta va a depender de la misión o del proyecto planteado, y la decisión del líder será crucial al asegurarse que la integración de los miembros en ese momento es definitiva.

Competencia Analítica

En este orden de ideas, el gerente como líder hace uso de los procesos analíticos que le permitan razonar acerca de las situaciones que se evidencian en la institución, buscando en todo momento, en equipo de trabajo, las alternativas viables de solución, por lo cual, se hace imprescindible que desarrolle el pensamiento para que se generen, tal y como lo expone Benavides (2002), procesos cognitivos y relacionales que sirven de soporte al conocimiento, la asimilación, la comprensión, la utilización de códigos implícitos en las temáticas gerenciales, con los cuales, podrá sustentar su aplicación cotidiana y contextualizada en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones en el diario vivir.

Al respecto, Ivancevich y Otros (1998) señalan la capacidad analítica como aquella que permite al gerente utilizar los enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, manejo y administración del recurso humano, entre otros, esto constituye la posibilidad de solucionar problemas de gestión, identificar factores claves, entender cómo se interrelacionan y desempeñar sus roles en una situación determinada. De allí que se identifique con la competencia para diagnosticar y evaluar, necesaria, tanto, para la comprensión del problema como, para el desarrollo de un plan de acción por cuanto se requiere pericia para obtener éxito a largo plazo.

Por consiguiente, el gerente como líder transformador genera una serie de acciones empleando su percepción global de la institución, asimilando cada hecho en concreto, para pensar y razonar, con base en sus conocimientos gerenciales y así tomar las decisiones más oportunas. Además conoce las técnicas y metodologías para orientar y guiar al personal a su cargo.

Competencia Estimuladora

Dentro de las tareas que abarca la función directiva, y para la cual debe tener competencias del gerente como líder, está el motivar a su personal. Al respecto, Robbins y Coulter (2005) consideran que es necesaria la estimulación del personal para que se logre la motivación, incitando el desarrollo de la disposición de

emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales y para satisfacer alguna necesidad individual.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2006) definen motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. En tal sentido, el gerente está comprometido a contribuir para que el personal desempeñe eficaz y eficientemente sus funciones, sin embargo, le será imposible cumplir esta responsabilidad si ignora que debe motivar tanto a los docentes como a sí mismo, de allí, la importancia de una adecuada autoestima y una autosatisfacción, por cuanto en la medida que se siente autorrealizado, contribuirá con la motivación de los otros.

Para comprender el comportamiento humano, es fundamental conocer la motivación por el trabajo, la cual tiene por objeto el estudio de los elementos y de los procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. Al respecto, existen teorías que fundamentan este proceso, siendo acertado enunciar, en este caso, la de los dos factores de Herzberg citado por Chiavenato (2004), quien explica el comportamiento laboral de los individuos será según sea lo que le ofrece el ambiente externo y de acuerdo a lo que esté pasando en su interior, por lo cual, considera los factores higiénicos o extrínsecos y los motivacionales o intrínsecos. Dentro de estos factores higiénicos, están el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión que el

individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la organización, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, así como los reglamentos internos.

Cuando la organización es privada, estos factores dependen de las políticas de los propietarios y accionistas. Es preciso mencionar que de acuerdo a los estímulos que recibe el personal por la tarea desarrollada, se podrá garantizar mayor efectividad, sin embargo, cuando el personal directivo no se preocupa por hacer motivante la situación laboral, se hará más difícil la motivación intrínseca.

En cuanto a los factores motivacionales o intrínsecos, Herzberg citado por Chiavenato (2004), explica que están bajo el control de la persona y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, y en muchos casos dependen de las tareas ejecutadas. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción, cuando son precarios, solo evitan la insatisfacción, siendo importante que el directivo considere a cada una de las personas que laboran en su empresa como seres únicos, pensantes, con sentimientos y deseos, por lo cual, debe conocerlos, comprenderlos y buscar los mecanismos con los cuales se estimulen para que se sientan motivados y satisfagan sus necesidades. Cabe destacar entonces, que el gerente, tiene dentro de sus funciones directivas, buscar la manera de influir en el personal y tratar que el ambiente de trabajo sea efectivo y agradable para que éste tenga satisfacción y gozo por lo que hace.

Niveles de aplicación de los principios del líder transformador

Siguiendo con las explicaciones sobre los elementos del liderazgo transformador, se presentan los niveles de aplicación de los principios del líder, a partir del cual se ejerce el liderazgo de una manera caracterizada. Según Covey (2000), significa cambiar la realidad del mundo particular de cada persona para adecuarlo más estrechamente a sus valores e ideales”, y propone llevarlos a la práctica en cuatro niveles: el personal (mi relación conmigo mismo); el interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás), el gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea); y el organizacional (mi necesidad de organizar a las personas).

Lo anteriormente referido implica que la preparación del personal directivo para mejorar su calidad gerencial, en su rol de liderar procesos administrativos y académicos, demanda fundamentarse sobre ese conjunto de niveles. Con respecto al **Nivel Personal**, Guerra y Sansevero (2008), indican que los cambios deben darse desde adentro hacia afuera. Adentro-afuera, significa empezar primero con uno mismo, con nuestro carácter y motivos. En tal sentido, refiere que la confiabilidad está basada en la esencia de la persona y en la capacidad que representa el hacer, para que sea considerado un líder digno de confianza, capaz de demostrar sabiduría en sus acciones y decisiones.

Según Guerra y Sansevero (2008), el **Nivel Interpersonal**, en el paradigma de liderazgo centrado en principios, la gente representa el nivel interpersonal y el

principio clave correspondiente es la confianza, como base de toda relación u organización efectiva. La confiabilidad es el cimiento de la confianza, la misma, es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo “yo gano tu ganas” para seguir adelante. En la confianza o la falta de ella está la raíz del éxito o del fracaso que se obtenga de las relaciones así como de los resultados finales en cualquier área.

En cuanto al **Nivel Gerencial**, trata de otorgar poder para generar más innovación, iniciativa y compromiso. Los gerentes deben sopesar los beneficios de los estilos participativos comparándolos con la predictibilidad de los de alto control. Por consiguiente, proclaman la participación y al mismo tiempo practican el control, promoviendo o dotando de poder aplicando la fórmula ganar-ganar para beneficiar las partes involucradas considerando el uso de técnicas como la formación de grupos, la delegación, la negociación y la autogestión que son fundamentales para lograr un alto rendimiento laboral.

Como último **Nivel, el Organizacional**, está representado por la visión y principios compartidos. Se sugiere que la mayoría de las organizaciones agrupen a la gente bajo una visión y estrategia común, considerando que una de las mejores formas de hacerlo es a través de la formulación de una misión y una visión que tenga el potencial de capturar los valores enraizados en la gente basados en principios eternos.

Cuadro 1
Mapa de Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo Transformacional	Dimensiones Del liderazgo transformacional	Influencia idealizada (carisma)
		Inspiración
		Estímulo intelectual
		Consideración individualizada
	Nivel de competencia del líder transformacional	Comunicativa
		Orientadora
		Integradora
		Análítica
	Niveles de aplicación de los principios del liderazgo transformacional	Estimuladora
		Personal
		Interpersonal
		Gerencial

Fuente: Morales y Terán, (2011)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Esta investigación, está dirigida a determinar los elementos del liderazgo transformacional de las empresas de servicio comercial del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, se constituyó en un estudio de tipo descriptivo, debido a su finalidad de relación no causal entre las variables. Para Arias (2006), los estudios descriptivos consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. La misión principal de este tipo de estudios es observar y cuantificar la modificación de una o más características de un grupo, sin establecer relaciones entre éstas; es decir, cada variable se analiza de forma autónoma o independiente.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2006), al hacer referencia a este tipo de estudios, indican que las investigaciones descriptivas, buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Partiendo de estas consideraciones, en esta investigación se describe la variable liderazgo transformacional en el personal que se constituye como líderes de empresas del sector comercial.

Como complemento, al considerar la naturaleza de la recolección de la información, este estudio queda signado bajo la modalidad de campo, definido por Sabino (2002) como aquellos que se basan en obtener información directamente de la realidad, sin manipular las variables, solo tomando los datos en su mismo ambiente.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación indica un procedimiento a seguir; según Arias (2006), a partir del cual, el investigador selecciona el plan o estrategia a seguir para la recolección de la información; esto debe describirse sistemáticamente, detallando el por qué de ello, y cómo se trabajan las variables en estudio. En este caso, se opta por un diseño no experimental definido por Hernández y otros (2006) como aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable; se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos.

Por lo tanto, no se construye una situación específica, simplemente se muestra la situación del liderazgo transformacional en una empresa y sus sucursales en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. De igual manera, tomando en cuenta el nivel de medición, la investigación se consideró transversal, pues las variables objeto de estudio se miden en una sola oportunidad, en un tiempo y lugar determinado; según Hernández y otros (2006), esto refiere aplicar el

instrumento una sola vez a la población objeto de estudio. Estos estudios son definidos por Méndez (2005), como aquellos donde se aplica el instrumento una sola vez, es decir, en un tiempo determinado.

Sujetos de Investigación

Población

Un aspecto muy importante en toda investigación, es saber identificar quienes serán medidos; es decir, los sujetos u objetos de estudio, para lo cual es imprescindible definir la población, la cual viene a representar el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y brindan además, los elementos de información necesarios para cumplir con los objetivos del presente proyecto de investigación (Parra, 2006). En este sentido, para la realización de la presente investigación, la población objeto de estudio queda establecida por el personal de la empresa Estreno's C. A y dos sucursales, la cual consta de un total de 14 empleados.

Como puede observarse, los elementos de la totalidad de la población se caracterizan por ser finitos y accesibles, lo cual lleva a establecer un censo poblacional, definida por Hernández y otros (2006) como el recuento de la totalidad de la población como muestra de estudio; razón por la cual no se

realizará muestreo alguno, indicando que la población y la muestra se encuentran constituida por 14 sujetos, caracterizados en el cuadro 2.

Cuadro 2
Descripción de la población

Cargo	edad	Sexo	Antigüedad
Jefes	51	Masculino	6 Años
	50	Femenino	
Encargadas	41	F	
	22	F	2 Años
	35	F	3 Años
Empleadas	18	F	2 Meses
	18	F	2 Meses
	18	F	2 Meses
	22	F	2 Años
	23	F	2 Años
	24	F	2 Años
	24	F	3 Años
	35	F	3 Años
	43	F	4 Años
TOTAL	14		

Fuente: Morales y Terán, (2011)

Definición operacional de la variable

La variable liderazgo transformacional se define operacionalmente, a través del puntaje obtenido en la aplicación de un cuestionario al personal de la empresa Estreno's C. A., diseñado a partir de sus indicadores (Ver cuadro 1).

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son las herramientas en las cuales se basa el investigador para captar el comportamiento de la variable objeto de estudio. Para efectos de este estudio, se utiliza como técnica la encuesta, definida por Palella y Martins (2004) como aquella destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. De esta forma, se utilizará un listado de proposiciones escritas que fueron entregadas a los sujetos constituidos como la muestra de estudio, para que en forma anónima, las respondan por escrito, seleccionando las respuestas afines a su opinión.

Descripción del instrumento

Sabino (2003), señala que un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En este proceso, se obtienen las informaciones que permiten establecer las conclusiones de la investigación. De este modo, para llevar a cabo el manejo de las encuestas, se diseñó un cuestionario estructurado por dos secciones, la primera, referida a las instrucciones para proporcionar la explicación necesaria a los sujetos que deben responderlo; la segunda, referida a (39) preguntas con cinco escalas de respuestas tipo Likert, referidas a Totalmente de acuerdo (5); Parcialmente de

acuerdo (4) Indiferente (3); Parcialmente en desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1).

Propiedades Psicométricas

Validez del instrumento

Luego de haberse diseñado el instrumento, el mismo es sometido a estudio de validez de contenido, tomando en cuenta la relación de los ítems con los objetivos, las variables, dimensiones e indicadores. Para Hernández, y otros (2006), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. En este sentido, la validez de los instrumentos fue obtenida mediante un proceso de validación de contenido, el cual consistió en la evaluación por parte de tres (3) expertos uno (1) en el área de estudio y (2) de metodología, quienes revisarán los ítems en relación a su redacción y pertinencia con la variable de estudio.

Como procedimiento de validación, se les presentó a los expertos un formato de validación (ver anexo A), en el cual se consideró los elementos de de identificación del validador, elementos básicos del proceso de investigación, una tabla de construcción de ítems. Una vez realizadas las sugerencias de los expertos, se procedió a la estructuración definitiva del instrumento (Ver anexo B).

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento, es el grado de relación que debe existir entre las preguntas del cuestionario. En este sentido, la confiabilidad del instrumento elaborado se determina a través de la realización de una prueba piloto la cual consiste en la aplicación del cuestionario, primeramente a un grupo de sujetos, con características similares a la población objeto de estudio. Para dar cumplimiento al proceso que permite determinar la confiabilidad del instrumento, se procede a tabular los datos obtenidos y calcular el coeficiente alpha de Cronbach propuesta por Chávez (2007) la cual se describe a continuación:

$$rtt = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{St^2} \right]$$

El valor obtenido de esta fórmula es el coeficiente de confiabilidad, que mientras más se acerque a 1, más confiable será el instrumento. Para la presente investigación se obtuvo un resultado de (0,86) lo cual indica que el instrumento es altamente confiable.

Procedimiento de la investigación

En esta fase de la investigación, se procede a presentar los procedimientos llevados a cabo durante el proceso de investigación, los cuales se describen en tres etapas, a partir de la cual se sistematiza para demostrar el nivel de validez interna que el presente estudio posee; siendo estas de la siguiente manera:

Etapa de planificación

- Identificación de la situación problema en el contexto seleccionado.
- Estructura del plan de trabajo. Revisión bibliográfica, recolección y organización primaria de información.
- Elaboración del planteamiento del problema, formulación, objetivos, justificación y delimitación del estudio.
- Elaboración del marco teórico del problema abordado, atendiendo a la variable, sus dimensiones e indicadores, en función de presentar la teoría.
- Caracterización de la metodología en correspondencia con los objetivos planteados, precisando el tipo y diseño de la investigación, instrumentos de recolección de datos, así como la selección del procedimiento estadístico.
- Identificación de la población objeto de estudio.
- Revisión y corrección por parte del asesor metodológico y del tutor.

Etapa de ejecución

- Construcción de la primera versión del instrumento de recolección de datos, el cual fue un cuestionario para medir la variable Liderazgo transformacional.
- Aplicación de pruebas de validación y confiabilidad del cuestionario, mediante juicios de expertos, prueba piloto y calculo de confiabilidad.

- Versión final del cuestionario y aplicación a la muestra seleccionada.
- Tabulación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios mediante técnicas de análisis estadístico seleccionado.
- Procesamiento de datos mediante el programa estadístico SPSS versión 17.0 para Windows.
- Análisis y discusión de resultados obtenidos con la teoría planteada.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones con base a los objetivos planteados.
- Revisión y corrección por parte del asesor metodológico y del tutor.

Etapa de divulgación

- Entrega preliminar del trabajo de grado cumpliendo las normas establecidas por la Universidad Rafael Urdaneta.
- Entrega de versión final del trabajo de grado al jurado calificador.
- Presentación y Defensa del trabajo de grado.

Plan de análisis de los datos

El procesamiento de los datos consiste en el registro de los mismos, luego de ser obtenidos en la aplicación del instrumentos a la muestra seleccionada, a partir del cual se realiza el análisis estadístico seleccionado de frecuencias absolutas (N) y relativas o porcentuales (%). Para cumplir con esto, se vaciarán los datos en

una tabla de doble entrada siguiendo el esquema del programa estadístico SPSS versión 15.0; luego, se procedió a la interpretación y análisis de los resultados, lo cual permitirá llegar a conclusiones y recomendaciones.

DERECHOS RESERVADOS

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis y discusión de los resultados

En esta parte de la investigación, se presentan los resultados obtenidos, luego de la aplicación del cuestionario estructurado con 39 preguntas y cinco escalas tipo Likert, a un grupo de la empresa Estreno's C. A y dos sucursales, la cual consta de un total de 14 empleados, la cual permitió delimitar las características de liderazgo transformacional en empresas de servicio comercial del municipio Maracaibo, analizadas a través de la estadística descriptiva de frecuencias absolutas (N), relativas (%) y acumuladas, procesadas en el programa SPSS. En atención a esto, se presenta a continuación los resultados registrados en tablas.

Análisis de las Dimensiones del liderazgo transformacional

Tabla 1

Categoría Influencia Idealizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Media	2	14,3	14,3	14,3
Alta	7	50,0	50,0	64,3
Muy Alta	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

En el análisis de la distribución de frecuencias, los valores presentados en la tabla 1, se demuestra que los sujetos encuestados presentan una alta presencia de la categoría Influencia Idealizada, puesto que la mayoría (50%) de los empleados de la empresa admiran al líder, tienen confianza en la figura representada en el gerente de la empresa; asimismo, puede observarse que el 35.7% refirió una apreciación muy alta, mostrando esto una tendencia claramente positiva del indicador estudiado, lo cual sugiere que el liderazgo desarrollado en la empresa se muestra competente y representa un modelo idealizado con alto grado de poder para incidir en el personal a su cargo.

Estos resultados resaltan lo expuesto por Palomo (2008), Guerra y Sansevero (2008), quienes refieren que los líderes de las empresas deben tener una influencia idealizada en sus colaboradores, siendo esto importante para generar en ellos respeto, confianza, seguridad y compromiso ante las actividades desempeñadas, conformándose con ello, un espacio de trabajo favorable para la organización. Al contrastar estos planteamientos con lo expuestos por los sujetos encuestados puede observarse que el líder de la empresa posee un alto nivel de carisma en sus empleados, considerándose esto una fortaleza del mismo.

En cuanto a los resultados obtenidos para la categoría Inspiración, en la tabla 2 muestran los datos obtenidos de los sujetos encuestados, observándose que estos se encuentran igualmente distribuidos en el nivel medio (50%) y alto (50%), esto demuestra que el personal percibe que el líder crea una visión estimulante, demuestra con ejemplo su compromiso y estimula la energía de los trabajadores

para lograr altos niveles de desempeño, lo cual constituye un elemento favorable para la empresa estudiada.

Tabla 2
Categoría Inspiración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	7	50,0	50,0	50,0
	Alta	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Guerra y Sansevero (2008), quien indica que la motivación inspiradora puede crear una visión estimulante y atractiva en las personas de una empresa, siendo considerado esto importante por el personal de la empresa estudia. Asimismo, se resalta lo expuesto por Bass (1985) y Burns (2003), quienes explican que cuando se provee de una visión estimulante de energía se logra altos niveles de desempeño y desarrollo.

Es importante resaltar, que aunque la mitad de la población se encontró un nivel alto de inspiración en el líder de la empresa estudiada; se debe considerar que la otra mitad no lo percibe con la misma eficiencia, al considerarlo medio, por lo tanto, al no establecer todas las necesidades de los empleados por igual se aprecian diferencias que en este caso pueden convertirse en negativas si no se les presta mayor atención.

Tabla 3

Categoría Estimulo Intelectual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Alto	11	78,6	78,6	78,6
Muy Alto	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

En la tabla 3, se muestran el análisis de frecuencias de la categoría Estímulo Intelectual, cuyos resultados demuestran una alta tendencia positiva para este aspecto, encontrándose que el personal encuestado percibe en su mayoría un nivel de alto (78,6%) y el 21,4% muy alto de estímulo intelectual, ratificando que el gerente estimula la innovación en sus colaboradores y les concede libertad para aportar soluciones, lo cual confirma que el líder tiene habilidades para generar el aspecto estudiado en el personal a su cargo; constituyendo esto una fortaleza de los gerentes de la empresa estudiada.

Con respecto a los resultados obtenidos, se muestran coincidencias con lo expuesto por Palomo (2008), Guerra y Sansevero (2008), quienes refieren que el estímulo intelectual anima, estimula y propicia la innovación y creatividad del personal de una empresa así como la promoción de soluciones a los problemas, creándose con ello, un ambiente favorable al momento de surgir cualquier conflicto. De acuerdo a lo observado en el contexto de estudio, puede observarse que los empleados tienen un claro estímulo de su líder.

Tabla 4

Categoría Consideración Individualizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	4	28,6	28,6	28,6
	Alto	9	64,3	64,3	92,9
	Muy Alto	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

En cuanto a la categoría Consideración Individualizada, se muestran los datos en la tabla 4, cuyos resultados refieren una alta presencia (64.3%) en los sujetos encuestados, demostrándose que el líder presta atención individualizada a sus empleados, desarrolla el potencial individual de sus trabajadores y toma en cuenta sus necesidades, siendo esto un elemento favorable para la empresa. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Palomo (2008) y Guerra (2008), quienes afirman que las consideraciones individualizadas prestan atención a las necesidades de cada uno de los empleados de forma individual y personal, contribuyendo a guiar su potencial.

De este modo, puede afirmarse que en el contexto estudiado se demuestra la existencia efectiva de las dimensiones del liderazgo transformacional en el caso de los gerentes que liderizan la empresa, lo cual se considera clave para la optimización del desempeño individual y social de los empleados de la misma, puesto que estos son estimulados a partir del carisma, la inspiración y la consideración de sus líderes.

Análisis de la dimensión Nivel de competencia del líder transformacional

Tabla 5

Categoría Comunicativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	3	21,4	21,4	21,4
	Alto	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

En este orden de ideas, se presenta en la tabla 5 el análisis de la dimensión Nivel de competencia del líder transformacional, iniciando con la categoría comunicativa, la cual fue percibida por los sujetos encuestados en un nivel alto (78,6%), resaltándose el hecho de que el líder desarrolla su capacidad para tratar al personal eficazmente; transmite los mensajes claramente y posee habilidad para comunicarse coherentemente con estos.

Estos resultados también concuerdan con las explicaciones generadas por Sánchez (2002), Gerstener y Otros (1996), quienes expresan que los líderes que tienen la capacidad de relacionarse con los demás y de trabajar de forma eficaz, debe la clave de su éxito al proceso comunicativo que llevan con su personal, puesto que son capaces de lograr entendimiento, comprensión, cooperación y responsabilidad, porque todos con los que se relaciona interpretan positivamente el mensaje transmitido.

Tabla 6

Categoría Orientadora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	4	28,6	28,6	28,6
	Alto	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

En cuanto al análisis de la categoría Orientadora, los datos de la tabla 6, demuestran que los sujetos encuestados perciben una alta (71,4%) presencia de esta competencia en los líderes de la empresa lo cual evidencia que el gerente cuenta con el apoyo del su personal, se orientan efectivamente los procesos administrativos y se asesora al personal para realizar con efectividad su trabajo. Sin embargo, es necesario resaltar que el 28,6% de los sujetos encuestados concedieron un nivel medio de la categoría estudiada, lo cual permite inferir que no todos los empleados de la empresa sienten el apoyo del líder, siendo importante prestar la debida atención a estos casos.

Estos resultados resaltan lo expuesto por Benavides (2002), al referir que la orientación es una de las competencias del gerente dentro de sus atributos personales visibles, de manera, que le aporten un comportamiento idóneo para lograr la eficacia de la organización. Para cumplir con esto, los líderes deben mantenerse dentro de un plan estratégico establecido con objetivos a largo plazo, creando para ello, un ambiente favorable de iniciativas, motivación, logro y sensibilidad para desempeñar las actividades propuestas.

Tabla 7

Categoría Integradora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	4	28,6	28,6	28,6
	Alto	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

Por otro lado, al considerar el análisis de frecuencias de la categoría Integradora, se muestran los resultados en la tabla 7, pudiéndose demostrar que desde la perspectiva de los sujetos encuestados existe un nivel alto (71.4%) de este aspecto en los líderes de la empresa evidenciándose que el líder promueve el trabajo en equipo, reconoce las capacidades de los empleados y facilita la integración de los miembros de la empresa en la toma de decisiones. Sin embargo, es importante resaltar que un grupo representado por el 28.6% de los sujetos, ubican al líder en un nivel medio para la categoría estudiada, lo cual merece una atención especial como una forma de asegurar que no se convierta en un problema para la eficacia organizacional.

Estos resultados coinciden con Cardona y Miller, (2001), quienes refieren que el trabajo en equipos, el conocimiento de las capacidades de cada uno de los miembros, conduce a la generación efectiva de toma de decisiones, aptitudes técnicas, y habilidades de trato interpersonal. Asimismo, se resalta el hecho de que el papel que juega el gerente se hace crítico cuando pretende que todos entiendan y dominen los distintos procesos involucrados, para lo cual se requiere la construcción del trabajo en equipo.

Tabla 8**Categoría Analítica**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	5	35,7	35,7	35,7
	Alto	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

Al analizar la categoría Analítica, en la tabla 8, se muestra la distribución de frecuencias cuyos valores obtenidos demuestran un alto (64,3%) nivel de presencia de esta competencia; lo cual permite inferir que los líderes de la empresa estudian la mejor alternativa de solución a los problemas, consideran las mejores opciones para tomar decisiones acertadas y posee una base sólida de conocimientos. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Benavides (2002), quien refiere que los líderes idóneos poseen procesos cognitivos y relacionales que sirven de soporte al conocimiento, la asimilación, la comprensión, la utilización de códigos implícitos en las temáticas gerenciales.

Tabla 9**Categoría Estimuladora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	7	50,0	50,0	50,0
	Alto	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

En la tabla 9, se muestra el análisis de las frecuencias de la categoría Estimuladora, obteniéndose resultado igualmente distribuidos en los niveles medio (50%) y alto (50%), lo cual sugiere ciertas diferencias en las personas

encuestadas, permitiendo esto inferir que los líderes estimulan medianamente al personal a emplear elevados niveles de esfuerzo para lograr las metas organizacionales, contribuyen al desempeño eficaz de las funciones del personal y establecen incentivos para activar la motivación de estos al logro de los objetivos planteados.

Estos resultados resaltan con lo expuesto por Robbins y Coulter (2005), Hellriegel y Slocum (2006), quienes consideran que la estimulación del personal logra su motivación, e incita el desarrollo de la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales y dirige a las personas hacia un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Asimismo, se encontraron contrastes con Herzberg citado por Chiavenato (2004), quien explica que el comportamiento laboral de los individuos estará de acuerdo a lo que esté pasando en el interior de la empresa, estando esto implícito en salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la organización.

Análisis de la Dimensión Niveles de aplicación de los principios del liderazgo transformacional

En la tabla 10, se muestran los resultados obtenidos de las respuestas de los sujetos encuestados, para la categoría Personal, observándose que ésta se encuentra en un nivel medio (57.1%) en el contexto de estudio, demostrándose

que en el líder de la empresa existe un moderado nivel de confianza en sí mismo, actúa con seguridad en su rol y demuestra alto conocimiento de sus funciones, siendo esto una debilidad del contexto estudiado. Sin embargo, es necesario resaltar que el 42.9% de los sujetos ubicaron en un nivel alto al líder, lo cual demuestra ciertas discrepancias en las respuestas, siendo esto una debilidad para la empresa estudiada.

Tabla 10

Categoría Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	8	57,1	57,1	57,1
	Alto	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

Estos resultados contrastan con los planteamientos de Guerra y Sansevero (2008), quienes refieren los cambios deben darse desde adentro hacia afuera, requiriendo la esencia de la persona y en la capacidad que representa el hacer, para que sea considerado un líder digno de confianza, capaz de demostrar sabiduría en sus acciones y decisiones.

Por otro lado, en la tabla 11, se muestran los resultados obtenidos de las respuestas de los sujetos encuestados, para la categoría Interpersonal, observándose variación en las respuestas, aunque su tendencia sea mayormente positiva; evidenciando una alta (78,6%) presencia de este aspecto en los líderes

de la empresa de estudio; lo cual demuestra que estos establecen relaciones positivas con el personal, tienen una posición ganar-ganar y crean confianza en sus relaciones.

Tabla 11
Categoría Interpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	1	7,1	7,1	7,1
	Alto	11	78,6	78,6	85,7
	Muy Alto	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

Estos resultados coinciden con los planteamientos de Guerra y Sansevero (2008), al resaltar que el principio clave correspondiente es la confianza, como base de toda relación u organización efectiva. La confiabilidad es el cimiento de la confianza, la cual representa el éxito de las relaciones así como de los resultados finales en cualquier área.

Tabla 12
Categoría Gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	7	50,0	50,0	50,0
	Alto	5	35,7	35,7	85,7
	Muy Alto	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

En la tabla 12, se muestra el análisis de las frecuencias de la categoría Gerencial, obteniéndose un resultado mayoritario en el nivel medio (50%), permitiendo inferir que el personal encuestado percibe que el gerente otorga moderadamente poder de autogestión a sus trabajadores para innovar, estimula la participación en las decisiones de la empresa y delegan funciones para fomentar un alto rendimiento laboral.

Los resultados contrastan con lo expuesto por Guerra y Sansevero (2008), al referir que gerentes deben sopesar los beneficios de los estilos participativos y al mismo tiempo practican el control, promueven la fórmula ganar-ganar para beneficiar las partes involucradas considerando el uso de técnicas como la formación de grupos, la delegación, la negociación y la autogestión que son fundamentales para lograr un alto rendimiento laboral.

Tabla 13

Categoría Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	7	50,0	50,0	50,0
	Alto	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Morales y Terán, 2011.

Para culminar el análisis de frecuencias, se muestra en la tabla 13 los resultados de la categoría Organizacional, la cual demuestra que las respuestas

de los sujetos encuestados se centraron en manifestar igualmente un nivel medio (50%) y alto (50%) de presencia de esta, evidenciándose que los gerentes promueven la visión de los principios compartidos de la empresa en sus trabajadores, trabajan con sus empleados a partir de una estrategia común y desarrollan los valores organizacionales en los empleados. Los valores obtenidos, permiten inferir que el aspecto estudiado no se encuentra optimizado en la empresa investigada, lo cual constituye una debilidad para efectos de la eficacia del liderazgo del gerente.

Estos resultados contrastan con Guerra y Sansevero (2008), quienes refieren que el nivel Organizacional está representado por la visión y principios compartidos y sugiere la agrupación del personal bajo una visión común, considerando que una de las mejores formas de hacerlo es a través de la formulación de una misión y una visión que tenga el potencial de capturar los valores enraizados en la gente basados en principios eternos.

CONCLUSIONES

Luego de haber cumplido con el proceso de recolección, análisis y discusión de la información obtenida del personal de la empresa Estreno's C. A., y tomando en consideración al enunciado de cada uno de los objetivos específicos propuestos en la presente investigación, se procede a emitir las conclusiones, las cuales responden a la interrogante formulada en el primer capítulo.

En atención al primer objetivo, se identificó como principales dimensiones del liderazgo transformacional, la influencia idealizada y el estímulo intelectual, las cuales se encontraron en un nivel alto de presencia desde la perspectiva de los sujetos encuestados, siendo esto importante al momento de establecer sistemáticamente las dimensiones del liderazgo transformacional en empresas del sector comercial como Estreno's C. A. Del mismo modo, se resalta el hecho de que hubo ciertas divergencias en las dimensiones referidas a la inspiración y la consideración individualizada, la cual mostraron opiniones que ubican estas categorías en un nivel medio.

Por otro lado, al considerar los resultados del segundo objetivo, se establecieron como principales niveles de competencia la comunicativa, orientadora y la integradora, las cuales fueron favorecidas con un nivel alto de apreciación en las respuestas de los sujetos encuestados, lo cual indica que los líderes de la empresa demuestran competencias claves al momento de relacionarse con su personal, siendo esto clave para asegurar el correcto desempeño de las actividades planificadas. Los aspectos menos favorecidos fueron la analítica y la estimuladora, aunque la primera tiene mejor nivel que esta última.

En cuanto al tercer objetivo, se determinó como principio principal del liderazgo transformacional aplicado en la empresa la categoría interpersonal,

demostrándose con esto que el líder de la empresa tiene un alto desempeño a nivel interpersonal que en el gerencial y organizacional. Del mismo modo, se resalta el hecho de que el aspecto personal presentó, mostro mayores discrepancias que en las anteriores, siendo esto una debilidad del líder de la empresa estudiada.

Por último al considerar el enunciado del objetivo general, se determinaron como principales características de liderazgo transformacional en empresas de servicio comercial del municipio Maracaibo, siendo estas definidas por un líder con habilidades para orientar, comunicarse e influir en sus empleados, integrándolos a aportar soluciones a los problemas presentados. Sin embargo, también se resalta el hecho de que este liderazgo también presenta debilidades, sobre todo en cuanto a la consideración individualizada, nivel de aplicación personal y organizacional, los cuales merecen una atención especial, antes de que puedan convertirse en factores negativos de la empresa estudiada.

RECOMENDACIONES

En atención a los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, y de acuerdo a las conclusiones generadas para cada uno de los objetivos planteados, se presentan a continuación las recomendaciones a los aspectos que pueden convertirse en debilidades si no se toman los correctivos necesarios para su mejoramiento y a la optimización de las fortalezas como una forma de asegurar su prevalencia en el contexto estudiado.

- Se recomienda a los gerentes a considerar las debilidades en cuanto a establecer de manera coordinada y sistematizada la dimensión inspiración y la consideración actualizada, partiendo de un diagnóstico concienzudo de las necesidades del personal de la empresa.
- Asimismo, se sugiere a los gerentes considerar los aspectos referidos las categorías analíticas y estimuladoras en el personal de la empresa, considerando para ello, el establecimiento de un sistema de interacción positiva.
- Se recomienda al personal, manifestar sus necesidades y relacionarse con el líder de manera directa y equilibrada, resaltando sus atributos y debilidades y proponiendo soluciones acertadas para toda la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la investigación científica. Quinta edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Bass, Bernard. y Avolio, Bruce. (2000). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage. Thousand. Oaks, C. A. Estados Unidos..

Bass, Bernard. (1981). Stogdill's handbook of leadership. Development. Palo Hito Consulting Psychologist Press. Estados Unidos.

Bass, Bernard. (1985). Leadership and Performance beyond expectations. Sage. Thousand. Oaks, C. A. Estados Unidos.

- Benavides, O. (2002) Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Benchard, Ken (2007). Liderazgo del más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Traducción de Efraín Sánchez. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Burns, James (2003). Transforming Leadership. First Grove Edition. New York. Estados Unidos.
- Cardona, P. y Miller P. (2001). El liderazgo de equipo. En: Paradigmas de Liderazgo. (Compilación). Mc. Graw Hill. España.
- Chiavenato, Idelbrando. (2004). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Covey, S. (2000) Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Editorial Paidós. España.
- Dubrin, Adrev (2003). Fundamentos del comportamiento organizacional. Editorial Thompson editores S. A. México.
- Gerstener, L.; Semerad, R. Doyle, D. y Johnston, W. (1996). Reinventando la Educación. Nuevas formas de gestión en las instituciones educativas. Editorial Paidós. Barcelona-España.
- Guerra, Dulce y Sansevero, Idania (2008). Principios y Competencias del Líder en instituciones educativas. Revista científica Redalyc. UPEL. Venezuela.
- Gutiérrez, Omar (2008). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. Disponible: http://www.ceadug.ugto.mx/iglu/IGLU%202008/M%F3dulo%20III/la_nueva_tendencia.pdf. Consultado: 2011, junio 30.
- Hellriegl, D. y Slocum, J. (2006). Administración. Editorial Thompson. México.
- Hernández, R. Fernández, c. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. Chile.
- Hogg, Michael y Vaughan, Graham (2010). Psicología social. Quinta edición. Editorial Médica Panamericana. Venezuela.
- Ivancevich, J. y Otros (1998). Gestión, Calidad y Competitividad. México. Editorial Irwin.

- Palomo Vadillo, María Teresa (2008) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Editorial ESIC. 5ta edición. España.
- Parra, Javier (2006). Guía de muestreo. Tercera edición. Colección XLVIII aniversario FCES. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Parra, Yda (2010). Liderazgo transformacional y estrés laboral en organizaciones educativas. Trabajo de grado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Ramos López, María Amparo (2005), Liderazgo: una nueva forma de dirigir. Universidad de Valencia. Editorial Maite Simón. España.
- Ramos, Milagros (2010). Liderazgo transformacional y sus relaciones con la ejecución del proyecto educativo integral comunitario. Trabajo de grado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall-Hispanoamericana.
- Rodríguez, J.M. (2005). El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Salazar, María Angélica (2006), El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? .Universidad de Viña del Mar, Chile.
- Soria, Victor (2004). Relaciones Humanas. Segunda edición. Editorial Limusa Noriega Editores. México.
- Urdaneta, José (2010). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los institutos universitarios privados.—Trabajo de grado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS				
		TD	PD	I	PED	TED
1	Los trabajadores de la empresa admiran al líder de la empresa.					
2	El líder de la empresa se gana la confianza del personal.					
3	El gerente se presenta como un modelo idealizado con alto grado de poder.					
4	El líder de la empresa provoca identificación en sus empleados.					
5	El líder demuestra con ejemplo su compromiso personal con la empresa.					
6	El líder de la empresa crea entusiasmo en los empleados para lograr altos niveles de desempeño.					
7	El gerente de la empresa estimula la innovación en sus colaboradores.					
8	Los empleados son estimulados intelectualmente por el líder de la empresa.					
9	Los empleados tienen libertad para aportar soluciones a los problemas de la empresa.					
10	Se presta atención individualizada a los empleados.					
11	Se desarrolla el potencial individual de los trabajadores en la empresa.					
12	El líder toma en cuenta las necesidades de cada miembro de la empresa.					
13	El líder desarrolla su capacidad comunicativa para tratar a las personas eficazmente.					
14	El líder transmite en forma clara los mensajes a sus colaboradores.					
15	El líder posee habilidad para comunicarse coherentemente.					
16	El líder orienta el cumplimiento de los procesos administrativos.					
17	El gerente de la empresa cuenta con el apoyo de su personal.					
18	El líder asesora al personal para llevar a cabo un trabajo eficiente.					
19	El líder de la empresa promueve el trabajo en equipo para lograr los objetivos organizacionales.					
20	El gerente de la empresa reconoce las capacidades de los empleados.					
21	Se facilita la integración de los miembros de la empresa en la toma de decisiones.					
22	El líder de la empresa estudia la mejor alternativa de solución a los problemas.					
23	Se considera las mejores opciones para tomar decisiones acertadas.					
24	El gerente posee una base sólida de conocimientos para tomar decisiones.					
25	Se estimula al personal a emplear elevados niveles de esfuerzo para lograr las metas organizacionales.					
26	El gerente contribuye a que su personal desempeñe eficazmente sus funciones.					
27	Se establecen incentivos para activar la motivación del personal al logro de los objetivos planteados.					
28	El líder demuestra confianza en sí mismo.					
29	El gerente de la empresa actúa con seguridad de su rol.					
30	El líder de la empresa demuestra alto conocimiento de sus funciones.					

N o	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS				
		TD	PD	I	PED	TED
3 1	A nivel gerencial se establecen relaciones positivas con el personal.					
3 2	El gerente de la empresa se relaciona en una posición ganar-ganar.					
3 3	El líder crea confianza en las relaciones con su personal.					
3 4	El gerente otorga poder de autogestión en sus trabajadores para innovar.					
3 5	Se estimula la participación del personal en las decisiones de la empresa.					
3 6	Se delegan funciones para fomentar un alto rendimiento laboral.					
3 7	El gerente promueve la visión de los principios compartidos de la empresa en sus trabajadores.					
3 8	El gerente trabaja con sus empleados a partir de una estrategia común.					
3 9	Se desarrollan los valores organizacionales en los empleados.					

DERECHOS RESERVADOS