



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA**

Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección.

**TITULO: Procedimiento para la consolidación del liderazgo en la gestión
del P.N.F.A en la U.P.T.A – Sede de La Victoria**

Autor: Econ. Valladares P. Ovidio R

Tutor: Dr. C. Fidel Ortiz Ordaz

La Victoria, Abril de2013

DEDICATORIAS

A todas las personas que están en mi corazón, especialmente para:

Mi Madre: Isabel Padilla. Que me dio la vida. A quien jamás encontraré la forma de agradecer su apoyo, comprensión y confianza esperando que comprendas que mis logros son también tuyos e inspirados en ti, hago de este un triunfo y quiero compartirlo por siempre contigo.

Mi Padre: Alejandro Valladares. Que Dios lo tenga en la gloria y de donde guía mis pasos.

Mi hijo: Jonathan A. Valladares Urbina. Te amo. Sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer tu constante apoyo y confianza, sólo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también tuyos e inspirados en ti.

Mi Hermana y Hermano: Juana Valladares y Luis A. Valladares. Que Dios Lo tenga en su gloria.

Mis Hermanos Y hermanas: Juan U. Valladares, Alfredo A. Valladares, Ramón E. Valladares, Félix J. Valladares, Omaira I. Valladares, Maura M. Valladares de Rebolledo y Carmen X. Valladares. Por que gracias a su cariño, apoyo y confianza he llegado a realizar dos de mis más grandes metas en la vida. La culminación de mi Maestría y el hacerlos sentirse orgullosos de esta persona que tanto los ama.

Mi señora: Olga E Chávez Prada. A quien jamás encontraré la forma de agradecer el que me haya brindado su mano en las derrotas y logros de mi vida, haciendo de este triunfo más suyo que mío por la forma en la que guió mi vida con amor y energía. Con todo el amor de mi alma

AGRADECIMIENTO

Msc. Prof. Rabaza Francisco. Que Dios lo tenga en su Gloria.

Dr. Ortiz Fidel y a su equipo de profesores que lo acompañaron en el convenio Cuba- Venezuela para dictar la Maestría en Dirección. Por mi excelencia y formación profesional, gracias a su cariño, guía y apoyo. Este presente simboliza mi gratitud por toda la responsabilidad e invaluable ayuda que siempre me han proporcionado.

Dr. Marín Gustavo por su valiosa colaboración en las correcciones final de mi trabajo de investigación, gracias por su invaluable ayuda.

Msc. Rumbos M. Beatriz J. Gracias por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, por que con su apoyo y aliento hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos. Con amor y agradecimiento infinito.

A mi Compadre. T.S.U González Rebolledo, Elvys. Sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer su constante apoyo y confianza.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el Dpto. de administración de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua Dr. “Federico Brito Figueroa” sede de la Victoria. La investigación trata el tema del liderazgo, el talento humano y su impacto en la gestión del Programa Nacional de Administración, la cual se refleja en la productividad, disposición y actitud de cooperación de los docentes. Se realizó un estudio de tipo exploratorio para conocer primeramente si existe un liderazgo, de que tipo es, y en su caso si este tiene influencia sobre la gestión del Programa Nacional. La investigación es cuantitativa, de tipo aplicada, con un nivel descriptivo-explicativo, se realizó en campo y se utilizó un método descriptivo-inductivo para la interpretación de resultados y datos existentes. Se diseñaron dos instrumentos uno de 12 preguntas y otro de 15 preguntas referentes al estilo de liderazgo y a la gestión del talento humano y se aplicó a la muestra seleccionada que fue de 29 docentes que componen el área en estudio. Los resultados probaron que la gestión del talento humano según la metodología aplicada tiene un puntaje total que la ubica en un rango deficiente, en cuanto al estilo de liderazgo se llegó a la conclusión de acuerdo al modelo para el análisis del liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard que las mismas prácticamente tienen una puntuación equilibrada, por lo tanto los resultados obtenidos se adaptan a la teoría situacional de liderazgo, sin el predominio de un estilo sobre otro. Estos resultados tributan con la hipótesis formulada por lo tanto podemos señalar efectivamente que “Si se caracteriza la gestión actual del P.N.F.A y se establecen los fundamentos teóricos de cómo liderar esta gestión, se puede diseñar un procedimiento que contribuya a la consolidación del liderazgo requerido para lograr la eficacia de los referidos P.N.F.A”.

INDICE	Pág.
Introducción	1
Capitulo 1 Fundamento Teóricos Referente a la Gestión del Talento Humano y el Liderazgo	7
1.1 Distinción entre Administración de Recurso Humano y Gestión del Talento Humano	7
1.2 La Gestión del Talento Humano en el contexto Institucional	8
1.3 Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano:	11
1.3.1. Gestión del Talento Humano. Definición	13
1.4 Consideraciones sobre el Liderazgo	15
1.4.1 ¿Qué es el liderazgo?	15
1.4.2 ¿El Líder Nace o se Hace?	17
1.4.3 Líder Formal.	18
1.4.4 Líder Informal.	18
1.5 Enfoques Teóricos de Liderazgo.	19
1.5.1 Teorías Caracteríales y de los Rasgos.	19
1.5.1.1 Teoría del gran – hombre.	20
1.5.1.2 Teoría de los Rasgos.	20
1.5.2 Teorías Conductuales	22
1.5.2.1 Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio	22
1.5.2.2 Estudios de la Universidad de Michigan	24
1.5.2.3 Estudios de la Universidad de Harvard	24
1.5.2.4 La Malla Gerencial (Red administrativa): Blake y Mouton.	25
1.5.3 Teorías de Situacional o Contingencia	26
1.5.3.1 El Modelo de Contingencia de Fiedler.	26
1.5.3.2 El Modelo de Líder-Participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton	27
1.5.3.3 El Liderazgo Situacional De Hersey Y Blanchard	29
1.5.3.1 Estilos de Liderazgo	30
1.5.4 Teoría del Liderazgo Participativo	35
1.5.4.1 Técnicas del Liderazgo Democrático Participativo	36
Capitulo II diagnóstico de la situación actual del Liderazgo y del Talento Humano en la Universidad Politécnica territorial de Aragua. Dr. Federico Brito Figueroa	39
2.1 Metodología utilizada para el Diagnóstico	39
2.2 Caracterización de La Universidad Politécnica Territorial de Aragua	41
2.2.1 Creación de la U.P.T. Aragua	43
2.2.3 Estructura de la U.P.T. Aragua	46
2.3 Diagnóstico del Departamento de Administración de la U.P.T. Aragua	47

2.4 Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano	51
2.4.1 Procedimiento para la tabulación de la encuesta e interpretación de los resultados	53
2.4.2 Interpretación de los Resultados	55
2.5 Diagnóstico del Liderazgo en el Dpto. de Administración de la U.P.T. Aragua	60
2.5.1 Instrumento de liderazgo	61
2.5.2 Evaluación del Liderazgo	62
2.5.3 Determinación de la autopercepción del liderazgo bajo la teoría Situacional de Hersey y Blanchard	70
2.5.3.1 Análisis del Liderazgo Predominante en el Dpto. de Administración de la U.P.T. Aragua	71
Capítulo III Propuesta del Procedimiento que contribuya a consolidar el Liderazgo en la Gestión del P.N.F.A en la U.P.T. Aragua Sede de la Victoria	75
3.1 Fundamentación de la propuesta del procedimiento	75
3.2 Estructura del procedimiento	78
3.2.1 Etapa I: Diseño del procedimiento	80
3.2.2 Etapa II: Desarrollo del procedimiento del liderazgo democrático	84
3.2.3 Etapa III: Ejecución del procedimiento del liderazgo democrático	92
3.2.4 Etapa IV: evaluación del procedimiento del liderazgo democrático	106
Conclusiones	108
Recomendaciones	109
Referencias Bibliográfica	110
Bibliografía consultada	111
Lista Anexos	113

INTRODUCCIÓN

La educación superior constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes como de desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo, por parte de los directivos, una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, los que como impulsores de la innovación y del cambio permanente, deben intervenir como sujetos activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones de educación universitarias, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión de educación universitaria, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que la gerencia de las instituciones universitaria cumpla a cabalidad sus funciones, destacando entre ellas, el liderazgo, como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para orientar, dirigir, controlar y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones universitarias hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

Con el propósito de constatar como se estaba desarrollando lo antes descrito en el departamento de Administración de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua, "Dr. Federico Brito Figueroa", se llevaron acabo, con las ochos (8) secciones de técnicos superiores y las dos (2) de licenciado que estaban

cursado los P.N.F.A., reuniones durante una semana con cada uno de estos colectivos, conformado por profesores y estudiantes, donde se pudo evidenciar lo siguiente: se determinó, que éste no se ha abordado desde la teoría crítica, sino que ha sido instruccionalista y fragmentado, lo que ha incidido en el desconocimiento de las teorías curriculares, afianzándose en la práctica tradicional, existiendo una resistencia por parte del personal docente a participar, reflexionar, no hay autoformación, aún suministrando el material, no hay motivación y conciencia de colectivo, continúa la práctica individualizada, hay una ausencia muy marcada de liderazgo, sin conciencia de lo que se hace, se siente y se vive en el proceso de conocer y valorar las potencialidades, tensiones, sueños y esperanzas; no se ha reflexionado sobre lo que hace, cómo, por qué, que se logra y qué se necesita, lo que naturalmente está incidiendo en la buena gestión del PNFA.

En virtud de que el fenómeno de liderazgo es entendido como un constructo complejo y multideterminado, se abordarán las diferentes corrientes teóricas que han tratado de explicarlo. Así mismo, se intenta responder a la interrogante acerca de la posibilidad de evaluar el mencionado constructo en la gestión de los Programas Nacionales de Formación en Administración, dictadas en las Universidades Politécnicas Territoriales.

Para lograr este propósito, el punto de partida es realizar por parte del investigador un análisis o diagnóstico del liderazgo en la Universidad Politécnica Territorial de Aragua (U.P.T.A), específicamente en el departamento de Administración, que permita a partir de las debilidades o insuficiencia que éste posea, determinar las brechas existentes entre el liderazgo organizacional actual y el deseado en la gestión de los Programas Nacionales de Formación en Administración (P.N.F.A), de forma tal que finalmente se esté en condiciones de proponer un conjunto de acciones que permitan disminuir las brechas entre el liderazgo existente y el liderazgo deseado, y que realmente sea compartido en el departamento de

administración al momento de gestionar dicho programa y que permita crear el cambio deseado.

En consecuencia a lo antes señalado, se define **el problema científico** como: en el Dpto. de Administración de la U.P.T.A sede de la Victoria, no se logra consolidar el liderazgo en sus procesos académico, lo que le impide avanzar con mayor efectividad en la consolidación del proceso de gestión del P.N.F.A y en la mejora sustentada del talento humano.

Se considera como **hipótesis** de trabajo la siguiente:

“Si se caracteriza la gestión actual del P.N.F.A y se establecen los fundamentos teóricos de cómo liderar esta gestión, se puede diseñar un procedimiento que contribuya a la consolidación del liderazgo requerido para lograr la eficacia de los referidos P.N.F.A”.

Constituye el **Objeto de estudio** el proceso de gestión del talento humano y **el campo de acción** el proceso de gestión del liderazgo, a nivel Dpto. de Administración de la U.P.T.A. Dr. “Federico Brito Figueroa” sede de la Victoria

Objetivo General:

Elaborar un procedimiento que contribuya a la consolidación del liderazgo en la gestión del P.N.F.A de la U.P.T.A. Dr. “Federico Brito Figueroa” sede de la Victoria

Objetivos Específicos:

1. Establecer los fundamentos teóricos relacionado con la Gestión del talento humano y el liderazgo en las organizaciones
2. Caracterizar los procedimientos actuales de liderazgo para gestionar los P.N.F.A en la U.P.T.A. Dr. “Federico Brito Figueroa”
3. Documentar un procedimiento que contribuya a consolidar el liderazgo en la gestión del P.N.F.A de la U.P.T.A. Dr. “Federico Brito Figueroa”

Método y técnicas a emplear.

Para la realización de este trabajo se aplicaron tanto métodos empíricos como teóricos. Los primeros sirvieron para la obtención y procesamiento de la información, mientras que los segundos permitieron interpretar la misma y contribuir a la obtención nuevos conocimientos.

Métodos empíricos:

El método de la observación: que permitió la caracterización de la actividad investigada. las técnicas utilizadas fueron: el análisis organizacional, La observación participante, el trabajo en grupo entre otras; **análisis de documentos**, para extraer la información donde se establece las pautas para la instrumentación del programa nacional de administración en los diferentes espacios educativos del territorio nacional, así como también la gaceta oficial 39.148 donde se “propone impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana y propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional.

Métodos teóricos:

Métodos históricos y lógicos: para determinar las tendencias de los procesos de la gestión del talento humano y el liderazgo en las organizaciones.

El sistémico: para fundamentar el procedimiento para la consolidación del liderazgo en la gestión del P.N.F.A, estableciendo los elementos que lo conforman. De esta manera se hará uso del procedimiento **el análisis – síntesis** para el procesamiento de la literatura seleccionada sobre la gestión del talento humano y el liderazgo en las organizaciones.

Método de medición: Se emplea para obtener información cuantitativa a cerca de la gestión del talento humano y del liderazgo en el Dpto. de administración. Se emplearon los procedimientos **estadísticos**, tanto descriptivos como referenciales, para el procesamiento de los datos soportes de la información primaria.

Se utilizan los siguientes soportes de información primaria: **Diagnóstico gestión del talento humano- Encuesta de opinión**, el cual permitirá definir los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño del personal docente adscrito al departamento de administración y el instrumento desarrollado en 1977 por Hersey y Blanchard, denominado, El LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, es un instrumento que describe doce situaciones ante las que la persona elige una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. Permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de dirección concreto.

Para dar cumplimiento a los objetivos la tesis se estructuró de la siguiente manera:

El capítulo 1 presenta el análisis realizados a los conceptos: dirigido a la gestión del talento humano en las instituciones; importancia y definiciones del talento humano, las consideraciones teóricas sobre la Gestión del Talento Humano y sus definiciones, seguidamente se harán las consideraciones sobre el liderazgo, los enfoque teóricos del liderazgo, las teorías conductuales y las teorías de contingencia y situacionales del liderazgo y la teoría del liderazgo democrático participativo.

El capítulo 2 se describe el diagnóstico del proceso de gestión del talento humano y del liderazgo predominante: se inicia con una caracterización de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua Dr. “Federico Brito Figueroa”, seguidamente se realiza un diagnóstico del talento humano y del liderazgo que prevalece en el Dpto. de Administración de la Institución.

El capítulo 3 plantea el diseño del procedimiento para la consolidación del liderazgo en el Dpto. de Administración en la U.P.T. Aragua sede de la Victoria para gestionar el Programa Nacional de Formación de

Administración, para lo cual se tendrá en cuenta el análisis que se realizó entre el liderazgo actual (aparente y percibido) y el liderazgo deseado.

Posteriormente se expresan las conclusiones y las recomendaciones, así como la bibliografía consultada y los anexos y gráficos que acompañan el presente trabajo.

CAPITULO I Fundamentos Teóricos referente a la gestión del talento humano y el liderazgo.

Se hace necesario para esta investigación llevar acabo una descripción detallada acerca de los fundamentos teóricos referentes a la gestión del talento humano y del liderazgo en las organizaciones, para de esta forma comprender mejor el diagnóstico de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua (U.P.T.A) Dr. Federico Brito Figueroa, específicamente en el departamento de administración. En tal sentido, Balestrine, M. (2001) acota que el marco teórico "... es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio..."¹

I.1 Distinción entre Administración de Recurso Humano y Gestión del talento humano.

Ante de empezar a desarrollar este capítulo, es necesario hacer una diferenciación entre administración de recursos humanos y la gestión del talento humano.

Candela C, R. (2009) en su trabajo gestión del talento señala lo siguiente; "La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación de desempeño. En tanto que la Gestión del Talento Humano implica varias actividades: Descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas,

¹ Balestrini, M. (2002). "como se elabora el proyecto de investigación" pág. 91

evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.”²

Por su parte, Esparragoza, A. (2002) en su artículo Gestión del talento plantea lo siguiente; “Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.”³

De acuerdo a lo expuesto por los autores, se puede concluir que: la Administración de recursos humanos, consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrado, ya que se les consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. De allí la necesidad de administrarlo para obtener de éstos el máximo rendimiento posible. En tanto que la gestión del talento humano considera a las personas como seres humanos, porque están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí. Poseen conocimientos, habilidades, destreza y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son los elementos impulsores de la organización; capaces de dotarlas de inteligencia, talento y aprendizaje indispensable en su constante renovación. Por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término gestión del Talento Humano.

I.2 La gestión del talento humano en el contexto institucional

El talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones tanto publica como privada, para ello se debe revelar la

² Candela. C. R (2009) Gestión del talento humano tomado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.shtml>

³ Esparragoza A. en su artículo Gestión del talento(01-2002) tomado <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia y los nuevos enfoques en la materia.⁴

Desde este punto de vista, Hernández, D. y Mendoza, A. (2011)⁵ plantean lo siguiente, Se ha determinado que las organizaciones públicas y privada tienen sofisticados planes estratégicos, planes operativos y todo una parafernalia para la gestión de los recursos financieros y materiales; sin embargo, no disponen o no consideran en esa misma dimensión para gestión el talento humano; el recurso más valioso y relevante, llamado por los especialistas como el verdadero capital de las organizaciones.

Tomando en consideración los párrafos anteriores es fundamental tener presente el comportamiento humano dentro de las organizaciones, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.

Es por ello, que la gestión del talento humano es un tema complejo. Para empezar, implica considerar costos que por lo general no son medidos. Algunos ejemplos reales que pueden resultar familiares: ¿cuánto cuesta contratar, capacitar y desarrollar a esos buenos talentosos que no hubiera querido que dejaran las empresas?, ¿cuánto representa en término de tiempo, dinero y costo de oportunidad reemplazar la experiencia,

⁴ Benítez, K. (2006). Consideraciones sobre la gestión del talento humano, el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Volumen 4. Julio – Diciembre 2005. Pág. 92

⁵ Hernández, D y Mendoza, A. (2011). “gestión estratégica de Recursos Humano para facilitar la competitividad de las universidades públicas”

conocimiento y relación con los clientes de esos buenos talentos que dejaron la empresa por no haberlo cuidado lo suficiente?⁶

Dentro de este orden de ideas, Cerna, J. (2011) plantea que: La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, gestionados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Y agrega, existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras⁷.

De este modo, aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del

⁶ Hernández, D y Mendoza, A. (2011). "gestión estratégica de Recursos Humano para facilitar la competitividad de las universidades públicas"

⁷ Cerna, Juan (2011). aspecto básico en la gestión del talento humano

director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. (Esparragoza, A. 2002)⁸.

I.3 Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano:

Antes de estudiar el papel de la Gestión del talento humano, es necesario empezar con la presentación de algunos conceptos que sirven de base en esta investigación. En este sentido se comenzará por el concepto de administración general, sobre el cual existen múltiples definiciones, más o menos concordantes.

En el cuadro 1 se muestra el concepto de administración más o menos concordante de algunos autores.

Cuadro1. Conceptos concordantes de administración general

REPRESENTANTES	DEFINICIÓN
Robbins, S. y Coulter, M.C. (2005),	Coordinar las actividades de trabajo de manera eficiente y eficaz con otras personas. ⁹
Koontz, H y Weihrch, H (1998),	Es el proceso de mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, se cumplan eficientemente objetivos específicos. ¹⁰
Reyes, A. (1993),	Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. ¹¹

Fuente: Elaboración propio

De acuerdo con los autores antes citados, el investigador reflexiona, que la administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como se puede apreciar, el esfuerzo humano

⁸ Esparragoza, A. (2002).en su artículo Gestión del talento <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

⁹ Robbins, S. y Coulter, M.C. (2.005). *Administración*. Pág. 7

¹⁰ Koontz, H y Weihrch, H. (2006). *Administración una Perspectiva Global*. Pág. 6

¹¹ Reyes, A. (1.993). *Administración de Empresa Teoría y Práctica*.

resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Situación esta que debe tomar en consideración la alta dirección de cualquier tipo de organización, sea esta privada o pública.

De acuerdo, Benítez, K. (2006). Son diversas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se ha valido de varias escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia. En el cuadro 2. Se observar como la administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores.¹²

Cuadro 2. La administración hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores

Enfoque	Autores	Característica
Científica	Frederick Taylor (1911)	La concepción del homus-economicus, y considera el hecho de que, la razón de ser del trabajo, era la remuneración que se recibía a cambio.
Maquinista.	Henri Fayol (1916)	El proceso administrativo, plantea la división del trabajo, llegando a niveles donde se concibe al hombre como máquina.

¹² Benítez, K. (2006). Consideraciones sobre la gestión del talento humano, el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Volumen 4. Julio – Diciembre 2005. Pág. 92

Humanista	Elton Mayo (1933)	Infiere que los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos (formales e informales) se merecen dentro de las organizaciones.
-----------	-------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de Benítez, K. (2006)

El autor considera, ante ésta realidad, siempre se debe tener presente que el hombre por naturaleza, es un ser complejo, y esa complejidad constituye parte fundamental de la organización, pues es él quien lleva a cabo los procesos sociales creativos que originan resultados a la organización. En este sentido, difícilmente realiza actividades que sean impuestas o asume conductas que son exigidas. Es por ello que una de las consideraciones importantes que deben hacerse sobre la gestión del talento humano, es el hecho de que resulta más fácil que el hombre realice actividades estando motivado y satisfecho de su trabajo, a que el hombre haga lo que se le impone.

I.3.1. Gestión del Talento Humano. Definiciones

Es tal la importancia que hoy se le otorga al talento humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Los autores que a continuación se mencionan definen a la gestión del talento humano de la manera siguiente:

Chiavenato, I. (1999), considera que la Gestión del Talento Humanos consiste en: “la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. Significa entonces, conquistar y mantener a las personas en la organización aportando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.¹³

Asimismo, Beer, M (1990), por su parte, considerar “la Gestión del Talento Humanos implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados”¹⁴. Supone que los directivos reflexionen sobre sus propios valores y creencias acerca del rol de la organización. Sea a nivel de la dirección, estableciendo políticas de talento humano sobre la influencia de los empleados en la gestión de la organización, el flujo de personal, el diseño de los sistemas de trabajo y los sistemas de recompensa.

Para Cuesta, A (1999), la nueva Gestión del Talento Humano (GTH), “tiene como objetivo principal el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas”¹⁵. Y concluye diciendo, la GTH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GTH es de todos pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

¹³ Chiavenato, Idalberto (1.999). Administración de los Recursos Humanos.

¹⁴ 12 Berr, Michael (1.990). Gestión de Recursos Humanos.

¹⁵ Cuesta Santos, Armando (1.999). Tecnología de gestión de los recursos.

Según lo expuesto por los autores antes citado, el investigar asume, la GTH: es una actividad que se realiza en una organización para obtener, formar, motivar y desarrollar el talento humano que la misma requiere para lograr sus objetivos. El objetivo entonces, es lograr que el talento humano reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación.

I.4 Consideraciones sobre el Liderazgo

Aunque hay para quienes "**administración**" y "**liderazgo**" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas.

En tal sentido, Kotze, R (1983), apoyado en la obra de John Kotter, (Universidad de Harvard), señaló que, aunque los términos Liderazgo y Dirección se usaban indistintamente, había una diferencia entre ambos, identificando los comportamientos relativos propiamente al liderazgo y aquellos comportamientos relativos a lo que llamó Stewardship (administración del negocio).

Mientras que la dirección consiste en realizar una serie de funciones dentro de la organización, el liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede influir en la conducta de las personas y grupos, para que voluntariamente confluyan hacia el logro de los objetivos. De este concepto surgen dos aspectos fundamentales en el liderazgo: El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización empresarial. El factor humano, la capacidad de influir en la gente para que, voluntariamente, se empeñe en el logro de objetivos.¹⁶

I.4.1 ¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es un término escurridizo que se aplica a una amplia gama de actividades humanas; su significado siempre ha sido debatible. No existe una

¹⁶ Kotze, R (1983). Historia del liderazgo & psicología.

acepción única; el fenómeno al que se refiere no ha podido ni podrá ser nunca explicado de una sola manera, es decir, tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico.¹⁷

Stodgill, R.M. (1990) considera que se han utilizado once perspectivas desde las que han abordado los distintos estudios que definen el liderazgo, siendo:¹⁸ 1) Como una función de los procesos de grupo. 2) Como parte de la personalidad. 3) Como el arte de buscar consenso. 4) Como la capacidad de influir. 5) Como una forma de persuadir. 6) Como conductas o comportamientos específicos. 7) Como una relación de poder. 8) Como un instrumento para obtener los objetivos. 9) Como un efecto de la interacción. 10) Como un papel o rol. 11) Como el inicio de una estructura.

Es así como tenemos diversas connotaciones acerca del liderazgo tales como:

Para Robbins, S y Coulter, M. (2005). “El liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”.¹⁹

Según Koontz, H y Weihrich, H. (1998), expresan lo siguiente: “para ellos, liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.²⁰

Desde el punto de vista de Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., y Donnelly, J.H. (1999), define a liderazgo de manera siguiente: “es un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo”.²¹

¹⁷ Botero, María Mercedes (). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. Perspectivas psicológicas. Volúmenes 3 - 4 • año IV pág. 138.

¹⁸ Stodgill, R.M. (1990) Handbook of leadership. A New York: Free Press.

¹⁹ Robbins, S. y Coulter, M.C. (2005). **Administración**. (Octava Edición). México.

²⁰ Koontz, H y Weihrich, H (1998) *Administración una Perspectiva Global*. (Onceava edición).

²¹ Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., y Donnelly, J.H. (1999). Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos (octava edición).

Para Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente: “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de unos o diversos objetivos específicos”.²²

En resumen, el autor asume que el liderazgo es un procedimiento en donde el líder trata de influir en la conducta de un individuo o de un grupo, independientemente de la razón que fuese; por alcanzar a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de unos o diversos objetivos específicos organizacionales. El liderazgo implica el uso de la influencia, así como la posibilidad de que exista el liderazgo en todo tipo de relaciones. El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

1.4.2 ¿El líder nace o se hace?

Mendoza, I. A (2005) en su trabajo de investigación señala, Si afirmamos que el líder nace, estaríamos entendiendo que existen “hombres únicos” con talento sorprendente y que en forma innata al nacer, son poseedores de un don que permite influir en las demás personas. Entonces nos interesaríamos por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter.

Si nos inclinamos en la postura opuesta, se afirmaría que los líderes no nacen, que su personalidad fue moldeada por el medio social y que es importante como se conducen con las demás personas que lo rodean, para entender su liderazgo. En este sentido, se puede afirmar que una persona que no ha tenido con anterioridad gente a su cargo, puede aprender habilidades de liderazgo e influir en ellas hacia el logro de objetivos

²² Chiavenato, Idalberto (1993). Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición.

determinados. Un líder puede ser elegido, designado o surgir en un momento dado en una situación particular.²³

Según lo antes expuesto el investigador concluye: ya que el líder tienen que hacer frente a una serie de situaciones en la empresa en las que su formación académica no le es todo útil. Es necesario que denomine ciertas habilidades. Se trata de habilidades para dominar situaciones tales como liderar un grupo de personas para la consecución de un mismo objetivo, motivar a su equipo de trabajo, como hablar en público, gestionar el tiempo en las reuniones, tomar decisiones adecuadas incluso bajo presión etc. En definitiva la persona que reúne todas esas habilidades y dirige un grupo se constituye como un líder.²⁴ Es por ello que un líder se forma y no nace.

Existen tipos de líderes que incluyen: al líder formal (o más bien dirigente formal) y al líder informal.

I.4.3 Líder Formal.

El líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal, se le conoce como supervisor, jefe de sección o gerente, el cual tiene derecho de castigar, como puede ser el caso de un despido; o recompensar a sus subordinados con el otorgamiento de un aumento salarial, etc.²⁵

I.4.4 Líder Informal.

El líder informal es aquel que el grupo designa, influye y persuade de una forma natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal busca la participación voluntaria de sus

²³ Ignacio Mendoza, M. (2005). “Estudio Diagnóstico del perfil de liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de un empresa farmacéutica a nivel nacional”. Universidad autónoma de Tlaxcala. México. Pág. 41

²⁴ de http://www.equaltricycle.org/modules/T_infGeneral/documentos/HabilidadesDirectivas.pdf el 18 de Noviembre de 2012

²⁵ Ignacio Mendoza, M. (2005). “Estudio Diagnóstico del perfil de liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de un empresa farmacéutica a nivel nacional”. Universidad autónoma de Tlaxcala. México. Pág. 43

seguidores, en contraposición con el líder formal que en determinado momento o situación puede obligar a sus subordinados al cumplimiento de sus responsabilidades. El líder informal puede considerarse como el líder espontáneo, que se da en los grupos informales existentes en una organización.”²⁶

I.5 Enfoques Teóricos de Liderazgo.

La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan confusas, contradictorias y carentes de evidencia empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que explican desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo. Se pueden destacar cuatro enfoques importantes en el estudio del liderazgo; el primero se centra en describir las características de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores, mientras que el tercer enfoque; observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones. Los planteamientos teóricos contemporáneos incluyen: la teoría de los atributos del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional vs. Transformacional y el liderazgo visionario.²⁷

I.5.1 Teorías Caracteriales y de los Rasgos.

La búsqueda de características como: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras que

²⁶ Quiñones, Beraún (2011). “El liderazgo para generar capacidad”. Perú. Mercurio publicaciones. Pág. 12

²⁷ Quiñones, Beraún (2011). “El liderazgo para generar capacidad”. Perú. Mercurio publicaciones. Pág. 16

distinguen al líder del resto de la población, fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características especiales y específicas que estuvieran integradas en la personalidad de todos los líderes. Han existido diversos intentos de investigaciones que enfocaron el estudio del liderazgo desde la perspectiva de las características de personalidad de los líderes.²⁸

Las teorías caracteriales son aquellas en donde el punto de estudios radica en los rasgos y características del líder. Siendo los primeros estudios en cuanto a liderazgo, donde se distinguen dos modelos específicos que son:

I.5.1.1 Teoría del gran – hombre.

Esta teoría se centró en estudiar las características personales de “Grandes hombres”. Siendo una observación y descripción minuciosa de las características de los hombres con mayor éxito en la historia. Siendo el objetivo de ésta teoría el buscar la esencia característica de grandes hombres, lo importante era poder reconocer los atributos que los distinguían de los seguidores, teniendo capacidades que se consideraban innatas para poder dirigir y persuadir a grandes multitudes.²⁹ Este planteamiento parte de la idea de que el hombre “nace” y no se “hace” e indica que la clave del éxito consiste en una serie de cualidades innatas en todo líder.

I.5.1.2 Teoría de los rasgos.

Varios estudiosos interesados en los rasgos constituyeron aportaciones relevantes del liderazgo, entre ellos, Stodgill Ralph M., Ghiselli, Jennis Helen H., y la Universidad de Minnesota entre otros, proponen ya una lista de rasgos universales.³⁰

²⁸ Hersey y Blanchard (1994). “La administración: un enfoque conductista” en “Estilo eficaz de dirigir”. Pág. 23.

²⁹ Ignacio Mendoza, M. (2005). “Estudio Diagnóstico del perfil de liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de un empresa farmacéutica a nivel nacional”. Pág. 46.

³⁰ Ibidem. Pág. 47

Esta teoría se ocupa de analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas. Estos estudios de los rasgos fueron más específicos; ya que integraron las características rasgo por rasgo.

Las distintas aportaciones de los principales exponentes se describen a continuación:

➤ Stodgill R. M.(1974), menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo éstos:

- Cinco rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión,
- Cuatro rasgo de inteligencia y capacidad que corresponden con: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición,
- Dieciséis rasgo de personalidad como: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.,
- Seis característica relativas al desempeño de tareas tales como: iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación y
- Nueve característica sociales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.

➤ La Universidad de Minnesota descubre mediante sus investigaciones, que muchos gerentes de éxito poseían mayor inteligencia, mejor educación, más elevadas motivaciones y una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

➤ Ghiselli, propone ya una lista de rasgos organizacionales como son: capacidad de supervisión, necesidad de realizaciones ocupacionales, inteligencia, confianza en sí mismo, iniciativa, logro y afinidad. .³¹

I.5.2 Teorías Conductuales

Las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que afirma que: “los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”. Las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes.³²

Destacan dentro de las Teorías Conductuales del Liderazgo las siguientes aportaciones:

I.5.2.1 Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio

Robbins, S. & Coulter, M. (2005) apoyado en el estudio de R.M Stogdill expone lo siguiente: Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento resultaron de la investigación que comenzó en Ohio State University a fines de los años 40. Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con más de 1 000 dimensiones, y con el tiempo redujeron la lista hasta sólo dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de estructura de inicio y de consideración.³³

³¹ Ibidem. Pág. 47, 48.

³² “Teorías conductuales” en “Comportamiento organizacional” de Stephen P.

³³ Robbins, S. & Coulter, M. 2005. Administración. (8^{va} Ed.). Pearson Educación. México. P.P.425

La estructura de Inicio

Denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas.

El líder caracterizado como alto en esta variable, puede describirse por aspectos como, el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

Las conductas se reflejan en la relación entre el líder (o dirigente) y miembros en cuanto a la estructura de la tarea.³⁴

La estructura de Consideración

Se refiere a un comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y los miembros de su personal.

Es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.³⁵

En conclusión, al estudiar el comportamiento del líder, los investigadores de esta Universidad encontraron que la Estructura Inicial y la Consideración eran dimensiones distintas y precisas. Una puntuación alta en una dimensión por fuerza implica una puntuación baja en otra. El comportamiento del líder podría describirse como cualquier mezcla de ambas dimensiones. Estos dos factores están descritos como independientes, porque el grado en que un

³⁴ Ibidem. Pág. 425

³⁵ Ibidem. Pág. 425

gerente usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usará el otro. Este es un punto vital, ya que implica que un gerente puede usar poco de ambos, mucho de uno y poco de otros o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.

I.5.2.2 Estudios de la Universidad de Michigan

Investigación realizada por el grupo del Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, con autores como Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore.³⁶

Establecieron 2 dimensiones de la conducta del líder, distinguiendo: a) líderes "centrados en el empleado", son los que enfatizan las relaciones interpersonales, toman un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales entre ellos y b) líderes "centrados en la producción" tienden a enfatizar los aspectos técnicos de los trabajos y su principal objetivo es el adecuado cumplimiento de las tareas del grupo.

Los resultados muestran que los líderes centrados en el empleado obtienen mejores resultados que los orientados hacia la tarea. Estos resultados varían e incluso se invierten en función de: la situación, el tipo de grupo, la tarea y los subordinados.

I.5.2.3 Estudios de la Universidad de Harvard

Bales, R.F. (1949) de la Universidad de Harvard, trabajó mucho en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de los grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes y ningún gerente.³⁷

A pesar de sus limitaciones en términos de la aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados asombrosamente similares a las de Ohio y Michigan.

³⁶ Psicología Social y de las Organizaciones: El Liderazgo en las Organizaciones [Psicología Online en línea]. Disponible <http://www.psicologia-online.com>. [Consulta: 2012, Agosto 13].

³⁷ Reddin, W. J. (1985). "Efectividad gerencial". México, Ed. Diana

Se encontró que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno lo denominaron el líder de tarea, caracterizado por aquellos que hablan más y que prestan sugerencias; al otro lo denominaron el líder socioemotivo, representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico. Todo integrante de un grupo debe ser de uno de las dos características arriba mencionadas; nunca ambas. El líder de tarea y el líder socioemotivo son dos especies diferentes.³⁸

I.5.2.4 La Malla Gerencial (Red administrativa): Blake y Mouton.

Blake y Mouton (1964)³⁹ presentaron una teoría de la administración eficaz, la malla gerencial (managerial grid), en la que se establecen varias características universales de las organizaciones: **a)** existe un objetivo o propósito; todas las organizaciones tienen algún tipo de propósito u objetivo, **b)** la gente, todas las organizaciones sociales tienen miembros que están involucrados en el cumplimiento de los fines de la organización y **c)** la jerarquía, todas las organizaciones tienen dirigentes y dirigidos.

La rejilla tiene dos dimensiones básicas del liderazgo efectivo: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

Dimensiones que coinciden con las dimensiones de "consideración" e "iniciación de estructura" de los estudios de Ohio y con la caracterización de los líderes "centrados en los empleados" y los "orientados en la producción" de los estudios de Michigan.⁴⁰

Dimensiones que son independientes y pueden representarse gráficamente como ejes de coordenadas en los que el interés por la gente (eje vertical) y el interés por la producción (eje horizontal) oscilan entre muy bajo (rango 1) a muy alto (rango 9). Puesto que son independientes, un dirigente puede

³⁸ Reddin, W. J. (1985). "Efectividad gerencial". México, Ed. Diana

³⁹ Psicología Social y de las Organizaciones: El Liderazgo en las Organizaciones [Psicología Online en línea]. Disponible <http://www.psicologia-online.com>. [Consulta: 2012, Agosto 13].

⁴⁰ Ibidem.

tener un alto grado de interés por la producción y muy poco o ninguno por la gente, o que presente cualquier otra combinación posible. Blake y Mouton para calificar los estilos de liderazgo organizacional, se basaron en la siguiente calificación: **1,1**: Se hace el mínimo esfuerzo **1,9**: Se atiende al máximo a la gente y el ritmo de trabajo se acomoda a ellos **9,1**: La eficacia depende de que el elemento humano interfiera lo mínimo **5,5**: Hay una preocupación media en el trabajo y la producción **9,9**: Compromiso de los miembros por los objetivos de la organización

El grid aplicado al modelo gerencial desarrollado por Blake y Mouton, queda de la siguiente forma: (Ver anexo1Figura 1)

En la Rejilla Administrativa, se encuentran 5 tipos diferentes de liderazgo localizados en 4 cuadrantes. El interés por la producción se ilustra en el eje horizontal. La producción se va volviendo más importante para el líder a medida que su clasificación avanza a lo largo de la escala horizontal. El principal interés del líder con una clasificación de nueve en el eje horizontal está en la producción. El interés por la gente se ilustra en el eje vertical. La gente se vuelve más importante para el líder a medida que su clasificación avanza hacia arriba sobre el eje vertical. Un líder con una clasificación de nueve en el eje vertical tiene un interés máximo por la gente.

I.5.3. Teorías de Contingencias y Situacionales

I.5.3.1 El Modelo de Contingencia de Fiedler.

El modelo de contingencia de Fiedler (1965,67) Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencia del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de

personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.⁴¹

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

a- **Poder otorgado por el puesto.** Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder

b- **Estructura de las tareas.** Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo.

c- **Relaciones líder-miembros.** Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se halle en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

I.5.3.2 El Modelo de líder- participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton.

El modelo de liderazgo participativo de Vroom y Yetton (1973)⁴² relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisión. A partir del reconocimiento de que las estructuras de la tarea presentan demandas

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem

diferentes en actividades rutinarias y en actividades no rutinarias, la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea.

Modelo que es normativo y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión, en función de los diferentes tipos de situación. Representa un árbol de decisión que incorpora ocho (8) contingencias y cinco (5) estilos alternativos de liderazgo.

Los cinco (5) estilos de liderazgo se establecen en función del grado de participación de los subordinados y se aplican en función de la situación.

En unas situaciones el líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, utilizando información disponible en el momento. En otras situaciones, ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución al problema.

Puede ocurrir, también, que el líder consulte el problema individualmente con sus subordinados y solicite sus ideas, pero no los reúne para el estudio del problema. Después toma la decisión, la cual puede reflejar o no las sugerencias de los subordinados.

En otros casos, el líder consulta el problema con sus subordinados en grupo, obteniendo ideas y sugerencias. Posteriormente, toma una decisión que puede reflejar o no las sugerencias de esos subordinados.

El mayor grado de participación se da cuando el líder consulta el problema con sus subordinados como grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la situación.

Además de estos tipos de liderazgo diferenciables en función del grado de participación de los subordinados, el modelo asume diversas alternativas que permiten la caracterización de la situación-problema que se trata de resolver. En función de las contingencias concretas de cada situación, el líder puede seleccionar la conducta de liderazgo y el grado de participación de un árbol de decisión.

Variables al establecer las alternativas⁴³: grado de información del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo; grado de experiencia del líder para tomar una decisión de alta calidad por sí mismo; grado de información que tienen los subordinados colectivamente para generar una decisión de alta calidad; estructura del problema; grado de aceptación de la decisión por parte de los subordinados; la probabilidad previa de que la decisión autocrática del líder reciba aceptación de los subordinados; grado de motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales explícitos en el problema y probabilidad de que los subordinados entren en conflicto por diferencias en sus soluciones preferidas.

Los líderes usan métodos participativos cuando: la calidad de la decisión es importante, es significativo que los subordinados acepten la decisión, y es improbable que esto ocurra si no se les permite una participación en la decisión y es posible suponer que los subordinados prestarán mayor atención a los objetivos del grupo que a sus propias preferencias.

La investigación sobre el liderazgo debe centrarse en la situación más que en la persona. Para Vroom y **Yetton** los líderes no son rígidos, sino que ajustan su estilo a las diferentes situaciones.

Las teorías de la contingencia sugieren que el liderazgo efectivo es función de: el lugar que ocupa el líder en la organización, el tipo de tarea a realizar, los atributos de personalidad del líder y de los subordinados y de un cierto número de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los subordinados respecto al líder.

I.5.3.3 El Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Según esta teoría existen dos variables que dan lugar a los diferentes estilos de liderazgo: el comportamiento del líder y la madurez de los subordinados.

⁴³ Ibidem

a. El comportamiento del líder

En toda actividad directiva se distinguen dos tipos de comportamiento:

- El comportamiento de tarea, que expresa el grado en que el líder se dedica a definir las tareas de sus subordinados, especificando todos los detalles sobre su realización.
- El comportamiento de las relaciones humanas que representa el grado en que el líder presta su apoyo socioemocional al grupo al que dirige. Incluye acciones de escucha, apoya y estímulo.⁴⁴

b. La madurez de los subordinados.

Se distinguen dos dimensiones distintas: la madurez laboral y la psicológica:

- Madurez laboral. Indica la capacidad, los conocimientos, la formación y experiencia suficientes para poder desempeñar eficientemente las tareas encomendadas.
- Madurez psicológica. Supone que el trabajador tiene la confianza, voluntad y automotivación suficientes para realizar el trabajo sin necesidad de estímulos externos.

La combinación de las dos dimensiones que posee la madurez traerá como consecuencia que los subordinados puedan tener distintos niveles de madurez a la hora de ejecutar la tarea concreta del puesto de trabajo.

1.5.3.3.1 Estilos de liderazgo

El cruce de las dos variables anteriores da lugar a cuatro estilos de liderazgo distintos en función de los grados de madurez de sus colaboradores.

- a- Participativo: El jefe comparte ideas con sus subordinados y éstos participan en las decisiones haciendo que ganen influencia.
- b- Delegativo: El jefe delega sus subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y su implantación.

⁴⁴ Cardona, José María. “Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos”. Pág.3. consultado en: Agosto de 2012.

c- Persuasivo: El jefe explica sus decisiones y da la oportunidad a sus subordinados de aclarar detalles, lo que conlleva que se identifiquen con el trabajo.

d- Directivo: El jefe da instrucciones específicas y vigila de cerca de sus subordinados, lo que hace que éstos sepan qué han de hacer. (Ver anexo 2 figura 2.)

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo). ⁴⁵ Ver Cuadro 3

Cuadro 3. Estilo Eficaz de Dirigir

Nivel de Madurez	Estilo Apropriado
M1: Madurez Baja	S1: Ordenar
Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras.	Comportamiento hacia la tarea alta y de relación bajo.
M2 : Madurez entre Baja y Moderada	S2 : Persuadir
Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas.	Comportamiento hacia la tarea y de relación alto.
M3 : Madurez entre Moderada y Alta	S3 : Participar
Capaces pero sin voluntad e inseguros.	Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo.
M4 : Madurez Alta	S4 : Delegar
Capaz / competente y con confianza.	Comportamientos de relación y hacia la tarea bajos.

Fuente. Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994. P. 41.

⁴⁵ Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994. P. 37.

El estilo de **"Ordenar"** corresponde a un nivel de **madurez baja**. Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacemos responsables de realizar un trabajo determinado, no son componentes o seguras de sí mismas. En muchos casos; su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo, de "ordenar " (S1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tienen mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez.

Se le denomina "ordenar" porque el líder define el papel y "ordena" lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo, cuándo y dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo.⁴⁶

El estilo de **"Persuadir"** corresponde a un nivel de **madurez entre bajo y moderado**. En este caso, las personas quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo; es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidad, pero también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez.

A este estilo se le llama "persuadir" (S2) porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera.

47

El estilo de **"Participar"** corresponde a un nivel de **madurez entre moderada y alta**. Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces pero no desean hacer lo que el líder les solicita (M3).

⁴⁶ Ibidem, pág. 39

⁴⁷ Ibidem, pág. 39

Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta, a través de la comunicación bilateral y activa y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee.

Así, el estilo Participativo (S3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de "participar" porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo⁴⁸.

En el estilo de **"Delegar"** el nivel de **madurez es alto**. Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos (M4). Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de "delegar" (S4), que proporciona poca dirección o apoyo.

Es posible que el líder siga identificando el problema, pero la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos⁴⁹. (Ver anexo3 Cuadro 4.)

⁴⁸ Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994. Pág. 39 y 40.

⁴⁹ Ibidem. Pág. 41

Las dos dimensiones críticas de la conducta directiva, según Hersey y Blanchard, son la **Conducta de Tarea** y la **Conducta de Relación**.

Comportamiento de Tarea: Se da en la medida en que el dirigente se comunica en un sentido, explicando qué es lo que cada seguidor tiene que realizar, lo mismo que CUANDO, DONDE Y COMO se tiene que realizar esas tareas.

Comportamiento de Relación: Se da cuando el dirigente se comunica en dos sentidos, da soporte socio-emocional y emite comportamientos de facilitador.

Según Blanchard y Hersey, la eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación en la que operan, y además agregan una dimensión de eficacia Modelo Bidimensional, donde operan las dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relación con los parámetros alto y bajo. Esta afirmación permite que William Reddin cree el Estilo Tridimensional de Administración⁵⁰.

Blanchard y Hersey afirman que cuando el estilo de liderazgo de un líder es apropiado para una situación determinada, se le denomina **eficaz**; cuando el estilo es inapropiado para determinada situación, se le llama **ineficaz**.

Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que se aplica, se desprende que cualquiera de los estilos básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación, a menudo la diferencia entre estilos eficaces e ineficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en el medio en que se usa. Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del estilo básico con el medio.

⁵⁰ Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994. P. 49.

Blanchard y Hersey, dividieron dimensión de la eficiencia en cuartiles que fluctúan, en el lado de la eficacia, desde +1 a + 4 y del lado de la ineficacia desde -1 a -4.

I.5.4 Teoría del Liderazgo Participativo

Méndez B, R. (2009). En su artículo el liderazgo participativo, publicado en octubre del 2009 plantea lo siguiente: Esta teoría envuelve una decisión de llevar a cabo mejoras y progresos comprendiendo los puntos expuestos por quienes tienen que tomar y ejecutar las decisiones. La teoría sostiene que la gente está más comprometida con las acciones si se les toma en cuenta y se ven y sienten incorporados en los aspectos relevantes de las decisiones a tomar.

Un líder participativo, en lugar de tomar decisiones autocráticas, busca como envolver al personal en el proceso, posiblemente incluyendo a subordinados, a colegas pares, superiores y otros circunscriptores de la empresa u organización. A menudo, sin embargo, esto funciona como un empeño o capricho del gerente para dar o negar poder a sus subordinados, por lo que, se observa meramente dentro de su equipo cercano o inmediato.⁵¹

Definición del liderazgo democrático participativo.

El liderazgo democrático participativo es: “Conjunto de acciones estratégicas y métodos de orden social que facilitan el trabajo eficaz y eficiente de los grupos mediante el poder jerárquico”. Puede considerarse como el liderazgo integral mediante la participación de todos los actores de la organización, gerentes y subalternos.⁵²

Importancia del Liderazgo Democrático Participativo

Este tiene su importancia por cuanto existen buenas relaciones entre los diferentes niveles de la organización ya que proporciona una colaboración

⁵¹ Méndez. B, R. Octubre 2009 <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-participativo.html> tomado 24-11-201

⁵² Melgar. C, J, M. propuesta de un modelo de liderazgo <http://www.Ilustrados.com/documentos/> tomado julio de 2012.

de alta calidad entre los mismos subordinados y los gerentes, creando un clima laboral favorable, la colaboración entre superiores y empleados le facilita a la institución la obtención de resultados de alta calidad, en otras palabras permite que la organización sean más eficaces haciendo posible que dos o más personas logren pensar y actuar de forma que el total sea mucho mayor que la suma de las partes.⁵³

I.5.4.1 Técnicas Del Liderazgo Democrático participativo

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es un conjunto de técnicas y métodos, por lo que a continuación se menciona una de las técnicas que utiliza:

La Técnica Coaching

Una de las técnicas que hace uso el liderazgo democrático participativo es la conocida como Coaching o desarrollo por medio del entrenamiento, el cual se define como: "entrenador" que selecciona y desarrolla las competencias de sus colaboradores, que los guía, asesora, apoya y estimula. Se trata de un proceso que puede formar parte del mentor, aunque no necesariamente, y que se desarrolla en el contexto de trabajo a través de una estrecha relación cara a cara entre el "entrenador" y el "entrenado".⁵⁴ Es una relación que acompaña, sustenta y asiste cuando se trata de resolver problemas.

Para esto se tendrá en cuenta: 1) Orientar al grupo en la clara definición de los resultados a alcanzar y su sintonía con los valores e intereses de cada participante. 2) Disponer de un método organizado de plantear lo que se ha pensado lograr para que todos participen con ideas y tomen compromiso en los objetivos que se determinen. 3) Integrar el pensar con el hacer. Si aplicamos el círculo virtuoso de la acción excelente: Planificar-Actuar-Revisar, dispondremos de un excelente modelo para aprender de la

⁵³ Ibidem

⁵⁴ Melgar. C, J, M. propuesta de un modelo de liderazgo <http://www.Ilustrados.com/documentos/> tomado julio de 2012

experiencia y adoptar un buen hábito de mejora continua. 4) Compromiso de todo el equipo. Lograr que cada uno se auto marque un reto personal, alimentar un clima que invite al compromiso, instalar un talante de equipo generador de ideas, coordinado. 5) Retroalimentación y reciprocidad. Es imprescindible: Exteriorizar el aprecio a los otros participantes, ofrecer consenso inteligente, facilitar apoyo y animar a todos a través del ejemplo. 6) Generación de compromiso que permita que los participantes sean parte de la operación de los objetivos que se han fijado 7) El líder democrático participativo debe de estar pendiente de los avances y estimular el progreso mediante estímulo participativo en la toma de las decisiones sobre el cual se realiza la actividad

Administración Por Objetivos (APO)

Peter F. Drucker (1954), es considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La Administración Por Objetivos (APO). “es un proceso en el cual los dirigentes y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas y utilizan los resultados como una forma de evaluar la contribución, haciendo énfasis en el establecimiento participativo de metas, el autocontrol y la auto evaluación basados en la acción, la conducta y la motivación humana.”⁵⁵. Se basa en un concepto de la acción, la conducta y la motivación humanas.

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del

⁵⁵ Henry y Mario Sverdlik. Tomado www.monografias.com/ Administración Por Objetivos SISK L., en julio 2012.

gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

Equipos de Progreso. También llamados "equipos de mejora" o "equipos de desarrollo". Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos.

Conclusiones parciales de este capítulo.

Al liderazgo hay que verlo como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todo **el talento humano** de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos:

El liderazgo funciona como un conjunto de relaciones entre líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de los que se busca el logro de objetivos y metas.

Capítulo II: Caracterización de la situación actual del liderazgo y del talento humano en la Universidad Politécnica Territorial de Aragua (U.P.T Aragua) Dr. “Federico Brito Figueroa” sede la Victoria:

En el presente capítulo se determina la metodología de estudio para la caracterización de la gestión del P.N.F de Administración en la U.P.T. de Aragua, basado en el análisis de las fuentes primarias y secundarias de información que permiten evaluar el estado de la gestión de dicho programa en el Dpto. de Administración sede de la Victoria.

2.1.- Metodología utilizada para el diagnóstico.

La metodología utilizada en el diagnóstico para corroborar la existencia del problema y sus relaciones causales contó de las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información
2. Definición de las fuentes de información.
3. Diseño de los formatos para la captación de la información.
4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

A continuación se desarrollan cada uno de los pasos de la metodología:

1. Determinación de las necesidades de información.

Se confeccionó por el listado de la información necesaria para llevar a efecto la investigación a saber:

- Caracterización de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua.
- Diagnóstico del Departamento de Administración de la U.P.T. Aragua Dr. Federico Brito Figueroa. Sede de la Victoria.
- Resultados del diagnostico del Dpto. de Administración sede la Victoria.
- Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano
- Resultados de la gestión del talento humano en el Dpto. de administración.
- Diagnóstico del liderazgo del Dpto. de Administración de la U.P.T Aragua.
- Determinación de la autopercepción de estilos de liderazgo bajo la teoría situacional de Hersey y Blanchard

- Resultado del diagnóstico del liderazgo en el Dpto. de Administración de la U.P.T. de Aragua sede de la Victoria.

2. Definición de las fuentes de información.

Fuentes de Información secundaria: Se utilizaron un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron un primer acercamiento al problema, entre las que se encuentran:

- ❖ El Decreto 6650 del 24 de Marzo de 2009, publicada en gaceta oficial Nº 39148 del 27 de Marzo 2009.
- ❖ Decreto Presidencial N° 1959 y publicado en Gaceta Oficial 31139 de fecha 27/12/77.
- ❖ El decreto Nº 7556 del 19 de Julio de 2010, publicada en Gaceta Oficial Nº 39468.
- ❖ La Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5987 de La República Bolivariana de Venezuela
- ❖ Revisión del documento Rector del Programa Nacional de Formación de Administración.
- ❖ Los informes elaborado por la Comisión de diseño curricular del Dpto. administración.

Fuentes de información primaria: Para completar la información anterior y profundizar en el comportamiento del objeto de estudio en el contexto de las empresas de subordinación local se diseñaron y aplicaron un grupo de instrumentos que permitieron captar la información necesaria, ellos fueron:

- ❖ Observación directa participativa.
- ❖ Investigación documental.
- ❖ Instrumento de la Gestión del talento humana– Encuesta de Opinión.
- ❖ Instrumento de liderazgo situacional, denominado LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*).

3. Diseño de los formatos para la captación de la información.

- ❖ Fuente de información primaria:
- ❖ Observación directa. Para el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla los P.N.F.A, para conocer las condiciones de gestionar el Programa ante mencionado.

- ❖ Investigación documental. Para la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la investigación.
- ❖ Instrumento de la Gestión del talento humana– Encuesta de Opinión. Para la valoración de la gestión del talento humano.
- ❖ Instrumento de liderazgo situacional. Entre otras cosas determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en cada una de las coordinaciones que conforman el Dpto. de Administración.

4. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.

Fuente de Información secundaria.

El análisis para la caracterización de la Universidad y la gestión del Programa Nacional de Formación de Administración, se realizó en un 100% a través de los diferentes Decretos, el documento rector y de los informes aportados por la comisión del Programa Nacional de Formación del Dpto. de administración.

Fuentes de información primarias:

Para la realización del análisis la información se agrupó en 3 momentos: Diagnóstico del Departamento de Administración de la U.P.T. Aragua Dr. Federico Brito Figueroa. Sede de la Victoria, Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano y Diagnóstico del liderazgo del Dpto. de Administración de la U.P.T Aragua. Como se puede observar en la mayoría de los instrumentos se analizó el 95% de la población por lo que los resultados son estadísticamente representativos.

2.2 Caracterización de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua.

La Universidad Politécnica Territorial de Aragua Dr. “Federico Brito Figueroa es la resultante de una estrategia del Gobierno Bolivariano de Venezuela, que en su compromiso de impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana, crea la Misión Alma Mater, mediante el Decreto

6650 del 24 de Marzo de 2009, publicada en gaceta oficial № 39148 del 27 de Marzo 2009.

La Misión Alma Mater, impulsada por el Gobierno Bolivariano desde el año 2007, se “propone impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana y propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013), garantizando el derecho de todos y todas a una educación universitaria de calidad sin exclusiones. Esta Misión se constituye como referencia de una nueva institucionalidad, caracterizada por la cooperación solidaria, cuyo eje es la generación, transformación y socialización de conocimiento pertinente a nuestras realidades y retos culturales, ambientales, políticos, económicos y sociales, en el marco de la transformación del país”.⁵⁶

La Misión Alma Mater transformara progresivamente los veintinueve (29) Institutos y Colegios Universitarios dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria en Universidades Nacionales Experimentales, que se integraran a la Red de Universidades Alma Mater, es de allí donde surge la Universidad Politécnica Territorial de Aragua, Dr. Federico Brito Figueroa.

Reseña Histórica de la U.P.T. Aragua.

El Instituto Universitario Experimental Tecnológico de La Victoria (IUETLV) fue una institución de educación universitaria, dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, creado por el Ejecutivo Nacional, según Decreto Presidencial N° 1959 y publicado en Gaceta Oficial 31139 de fecha 27/12/77⁵⁷. La institución actualmente está pasando por un importante proceso de transformación, primeramente hace cuatro años se comenzó a impartir los Programas Nacionales de Formación (PNF) en las

⁵⁶ Decreto № 6650 del 24 de Marzo del 2009, publicada en Gaceta Oficial № 39148 del 27 de Marzo de 2009.

⁵⁷ Decreto Presidencial № 1959, Publicado en Gaceta Oficial № 31.139 de fecha 27 de Diciembre de 1977.

diferentes carreras: Administración, Informática, Electricidad, Mecánica y Mantenimiento. Como segundo gran cambio y originado del primero, es el cambio de tecnológico a universidad

En primer término, el IUETLV desde su fundación impartió solo carreras técnicas, con un gran éxito en el ámbito nacional y por supuesto, con una cultura organizacional madura y una planificación estratégica definida, por lo que el cambio para Universidad conlleva a la necesidad de recrear un nuevo modo de hacer las cosas, a repensar nuevas estrategias y a rehacer nuevos paradigmas dentro de la cultura interna.

En el segundo término, según decreto № 7556 del 19 de Julio de 2010, publicada en Gaceta Oficial № 39468 establece “se crea la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua Federico Brito Figueroa, en el marco de la Misión Alma Mater, como Universidad Nacional Experimental”⁵⁸

2.2.1. Creación de la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua

La Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5987 de La República Bolivariana de Venezuela en su artículo № 1 establece:

“Se crea la Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua “Federico Brito Figueroa”, en el marco de la Misión Alma Mater, como Universidad Nacional Experimental, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la cual tendrá su sede inicial en la ciudad de La Victoria. La Universidad desarrollara sedes, proyectos y programas académicos de formación, creación intelectual, desarrollo tecnológico, innovación, asesoría y vinculación social en todo el estado Aragua, mediante la articulación con la Misión Sucre y a través de alianzas con otras instituciones de educación universitaria.....”⁵⁹

⁵⁸ Decreto № 7566 del 19 de Julio de 2010, Publicada en gaceta Oficial № 39468 del 19 de Julio del 2010

⁵⁹ Gaceta Oficial Extraordinaria № 5987 de fecha 16 de Julio del 2010

Principales funciones de la Universidad Politécnica Territorial Aragua (UPTA),
Encargo Social, Objetivos⁶⁰

Encargo Social

“La Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua Federico Brito Figueroa tiene como encargo social contribuir activamente al desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de influencia territorial, como participación activa y permanente del poder popular, abarcando múltiples campo de estudios, bajos enfoques inter y transdisciplinarios, para abordar los problemas y retos de su contexto territorial, de acuerdo con las necesidades del pueblo a partir de las realidades geohistóricas, culturales, sociales y productivas, ayudando a conformar una nueva geopolítica nacional”. (Art. 2).

Naturaleza U.P.T. Aragua.

En su Artículo 3 la gaceta oficial № 5987 de la Republica Bolivariana Venezuela estable:

“La Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua “Federico Brito Figueroa” es un instrumento del pueblo aragüeno para contribuir a su desarrollo integral y sustentable, en el marco de la construcción del socialismo bolivariano, a través de la formación integral de alto nivel, la generación y apropiación social del conocimiento y la vinculación activa con proyectos de desarrollo, empresas socialistas y comunidades, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar.”

Objetivos Estratégicos

La Universidad Politécnica Territorial del estado Aragua “Federico Brito Figueroa” tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

⁶⁰ Gaceta Oficial Extraordinaria № 5987 de fecha 16 de Julio del 2010

- Desarrollar una formación integral de alto nivel, en estrecha relación con las comunidades, vinculada a los problemas, retos y proyectos en el contexto territorial, comprometida con el pueblo venezolano, el desarrollo integral del territorio y los valores de igualdad, justicia, libertad, solidaridad, cooperación en la lucha por la erradicación de todas las formas de opresión, explotación, dominación y discriminación.
- Garantizar la universalización del derecho a una educación universitaria de calidad en todo el territorio, mediante la articulación con la Misión Sucre y otras instituciones universitarias, bajo los principios de cooperación, solidaridad y complementariedad.
- Dinamizar el desarrollo endógeno integral y sustentable en su área de influencia territorial, como eje puntual para la transformación social y productiva del territorio, mediante la formación integral, la interacción, el intercambio y el aprendizaje en un proceso enriquecedor permanente con los saberes del pueblo, ayudando a la conformación de la nueva geopolítica nacional, el fortalecimiento de la conciencia colectiva y el poder popular.
- Contribuir activamente a la soberanía tecnológica de la nación, a través del estudio, la investigación y el trabajo creador en múltiples campos de estudios, enfocados en el abordaje de los problemas en su contexto territorial, de acuerdo a las necesidades del pueblo.
- Fortalecer la participación popular en la vida social, las capacidades productivas en manos del pueblo y la gestión directa de la producción y distribución de bienes y servicios por parte de las y los trabajadores, bajo criterios de sustentabilidad social y ambiental.
- Abordar los problemas éticos, culturales, sociales, políticos, socio-productivos y ambientales en su territorio, con perspectiva nacional y de integración latinoamericana y caribeña.

- Desarrollar una gestión institucional participativa y transparente al servicio del pueblo venezolano, promoviendo el protagonismo popular en la vida universitaria y la presencia activa de la universidad en las comunidades.
- Contribuir activamente a la conformación de un subsistema nacional de educación universitaria y al trabajo integrado y solidario con instituciones universitarias de América Latina, el Caribe y demás pueblos del Sur.

2.2.3 Estructura de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua

La misma gaceta oficial № 5987, especifica una estructura organizacional provisional de la U.P.T Aragua, para la cual “el Ministro del Poder Popular para la Educación Universitaria designara una Comisión Organizadora y un Consejo Directivo Provisional, este último ejercerá en forma colegiada la autoridad académica y administrativa de la Universidad, hasta tanto se promulgue el reglamento de organización y funcionamiento de la misma”. (Art. 13)... “la Comisión Organizadora estará conformada por: vocerías del Poder Popular, del ejecutivo regional y los municipales, de la zona educativa, de la Misión Sucre, de los consejos estudiantiles, de los profesores, trabajadores administrativos y obreros, así como los miembros del consejo directivo”. (Art. 14)...El Consejo Directivo provisional estará conformado por: 1. La o el Rector, 2. la o el secretario, 3. las o los responsable de las Áreas: Académica, Administrativa, Estudiantil y Territorial, 4. una o un Representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, 5. una vocera o vocero de las y los estudiantes, 6. una vocera o vocero de las o los profesores, 7. una vocera o vocero de las y los trabajadores Administrativos, y 8. una vocera o vocero de las o los obreros. (Art 15)”.⁶¹

⁶¹ Gaceta Oficial Extraordinaria № 5987 de fecha 16 de Julio del 2010

2.3. Diagnóstico del Departamento de Administración de la U.P.T. Aragua Dr. Federico Brito Figueroa. Sede de la Victoria.

El diagnóstico del Departamento de Administración de la U.P.T. Aragua a partir de los elementos de las teorías de la gestión del talento humano y del liderazgo permitirá hacer una evaluación del estado actual de estas.

Para ello, el autor aplicó las técnicas de recolección de información: observación directa participativa, conversatorio en el aula, con la comunidad docente y estudiantil del Departamento de administración sede de la Victoria.

Durante el proceso de investigación, para recolectar la información, el investigador seleccionó el conjunto de informantes, a los cuales además de observar e interactuar con ellos, convino en utilizar técnicas como la entrevista, la encuesta, la revisión de documentos en el cual se escribe las impresiones de lo vivido y observado, lo que permitirá medir la situación actual del Departamento de Administración con respecto a la gestión del talento humano y del liderazgo predominante y así determinar los problemas que existen en dicho departamento.

Primeramente, se parte de una revisión del documento Rector del Programa Nacional de Formación de Administración (P.N.F.A), con el propósito de tener una idea clara sobre los criterios en que se fundamenta para gestionar dicho programa.

Los criterios sobre las cuales se basa el Programa Nacional de Formación de Administración para la transformación del modelo administrativo nacional, se orienta con principios éticos, políticos, ideológicos y revolucionarios, hacia la formación de un ser humano integral, sensibilizado e integrado a la problemática social de las distintas organizaciones, promoviendo la construcción de un marco teórico sustentado en el modelo de desarrollo

socialista y contextualizado con la historia y la práctica, para romper con el modelo administrativo burocrático-capitalista.⁶²

Con base en lo anterior, el PNFA se orienta en varias direcciones:

- 1) Integrar los ejes de formación asociados a la Administración. Esta integración garantiza una formación de calidad que permite al profesional desenvolverse en cualquiera de los ejes que están directamente relacionados con el área administrativa.
- 2) Vincular la formación a la estructura económica y social que promueve el Estado venezolano.
- 3) Crear conciencia social relacionada con el enfoque adoptado por el programa y su importancia para el desarrollo económico, social, político y cultural del país.
- 4) Diseñar y promover estrategias que permitan al profesional reconocer los saberes populares, difundirlos y generar espacios de intercambio de saberes en la búsqueda de nuevos conocimientos ajustados a nuestras realidades y en donde la participación de todos y todas sea el núcleo de la producción de los mismos.
- 5) Promover la administración del programa en todas las instituciones de educación superior venezolanas.
- 6) Contribuir con el Estado Venezolano al vincular el PNFA con: a) Los planes de desarrollo comunal, municipal, estatal y nacional y con los organismos rectores pertinentes; b) El desarrollo de estructuras y sistemas organizacionales adaptados a las necesidades locales, regionales y nacionales; c) La simplificación de procedimientos y estructuras de las organizaciones; d) El fomento de una cultura organizacional participativa e innovadora que garantice la conjugación de los valores más importantes de la sociedad venezolana con un

⁶² Documento Rector del Programa Nacional de Formación en Administración (P.N.F.A). Marzo del 2010

desempeño eficiente de las organizaciones; e) La asunción de la corresponsabilidad por los resultados; f) La implementación de controles económico-financieros, de los sistemas de aseguramiento de la calidad, de la organización de la producción y de la innovación o desarrollo de métodos y estilos de dirección eficientes; g) La creación e instrumentación de programas similares en las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe.

- 7) Formar profesionales integrales mediante la apropiación, adecuación, creación e innovación de conocimientos científicos, tecnológicos, culturales, lo que requiere poner en práctica valores que contribuyen con la construcción de la nueva ciudadanía participativa y protagónica como profesionales y líderes de los cambios que demandan las poblaciones.
- 8) Promover el desarrollo de proyectos que impliquen el reconocimiento existente en lo local, lo que requiere solidaridad, corresponsabilidad, coparticipación y supone el reconocimiento de los otros.

Seguidamente, ante este escenario, se llevo acabo el diagnóstico para ahondar en las características y problemas actuales de la gestión del P.N.F.A en la Universidad Politécnica territorial de Aragua, concretamente en el departamento de Administración de la U.P.T. Aragua sede de la Victoria.

Esta actividad se llevo acabo conjuntamente con la Comisión del P.N.F.A, inicialmente el mes Mayo de 2009 y posteriormente en el mes de Abril del año 2010; donde se abordaron las 22 secciones del PNFA, correspondientes a los Trayectos I y III respectivamente, para la formación de Técnicos Superiores Universitarios y Licenciatura, para un total de ochocientos cinco (805) estudiantes y treinta y seis (36) docentes. Mediante el cual se caracterizo la situación existente con respecto, a los problemas que se estaba presentando, en cuanto el desarrollo del currículo en relación al Eje Proyecto y su papel integrador con los demás ejes de formación, así como el

apoyo de manera integral de los sujetos del hecho educativo comunitario en el desarrollo de los procesos de enseñanza.

En cuanto a los resultados del diagnostico, se pudo determinar:

Los objetivos y lineamientos de los PNFA no se estaban tomando en consideración por la comunidad estudiantil y profesoral; los procesos de interdisciplinariedad y transdisciplinariedad no están presentes en las prácticas educativas; no hay participación y reflexión por parte del estudiante y profesores en la practica docente; no se estaba generando críticamente experiencias para aprender y generar prácticas transformadoras; los saberes adquiridos a través de los proyectos de aprendizaje, no tributaban para integrar las dimensiones del conocer, hacer y convivir, tampoco la vinculación e integración de las diferentes unidades curriculares; no hay evidencia de la participación de los docentes para la generación de experiencia para aprender y generar práctica transformadora en los P.N.F.A, poca participación y motivación de los Docentes en el desarrollo de los P.N.F.A en la UPT Aragua.

En relación a la gestión del talento humano se pudo evidenciar:

No hay una capacitación permanente en las y los docentes que desarrollan el P.N.F.A; no se evidencia una alineación del desempeño individual con los objetivos del P.N.F.A; no existe una estructura formal para gestionar el P.N.F.A (organigrama y mecanismo de coordinación); no se identifica las competencias, ni se determina la brecha que existe entre la competencia requeridas para el cargo actual y/o futuros y las que posee cada persona que ocupa dicho cargo; no hay un plan de desarrollo individual a la persona que va a ser sucedida, ni a la persona que será promovida y el seguimiento de desempeño de quien será promovido; no se revisa si el docente se ha hecho merecedor a algún ascenso o promoción; no se considera la dedicación y el esfuerzo personal, conocimiento y habilidades del docente; el personal docente no siente una remuneración adecuada con sus funciones, lo que

origina la falta de motivación y compromisos personal y por ultimo en muchos casos se le asignan múltiples actividades al personal docente, que no permiten que desarrolle estas infinitas actividades de una manera eficiente y eficaz.

En este orden de ideas, se reflexionó sobre el proceso de formación permanente, en el cual se determinó, que éste no se ha abordado totalmente desde la teoría crítica, sino que en su mayoría ha sido instruccionalista y fragmentado, lo que ha incidido en el desconocimiento de las teorías curriculares, afianzándonos en la práctica tradicional, existiendo una resistencia por parte del personal docente a participar y reflexionar; no hay motivación y conciencia de colectivo, continua la práctica individualizada, hay una ausencia muy marcada de liderazgo, sin conciencia de lo que se hace, se siente y se vive en el proceso de conocer y valorar las potencialidades y tensiones; no se ha reflexionado sobre que se hace, cómo, por qué, que se logra y qué se necesita, lo que naturalmente esta incidiendo en la buena gestión del PNFA.

Por otra parte, en el marco del Plan Nacional de Formación Permanente (P.N.F.P), cuya actividad fue realizada entre los meses de febrero y marzo del año 2012, para las y los profesores del subsistema de educación universitaria, se pudo observar que aun persiste la situación problemática en el Dpto. de administración de la Universidad Politécnica territorial de Aragua en lo pertinente al liderazgo para gestionar el P.N.F de Administración

2.4 Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano

Para la valoración de la gestión del talento humano, se aplicó el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI-1000: 2005), definido como gestión del talento humano-encuesta de opinión. (**Ver anexo 4**). El cual se administró a un total de 29 Docentes Adscriptos y no Adscriptos al Departamento de Administración, utilizando la formula para calculo de la

muestra para una población finita, cuyos datos serán procesados a través de Excel.

Población

En el caso que nos compete la población esta constituida por el total de los docentes que elaboran en el departamento de Administración de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua, sede de la Victoria. Dichas docentes se pueden dividir en: Docentes Adscritos y no Adscrito y en Docentes Ordinarios y Contratados. (**Ver Anexo 5: Cuadro 3**)

Es importante destacar que de este universo se estudiará a los docentes que son coordinadores de área de conocimientos y unidades curriculares del Dpto. de Administración de la U.P.T.A sede la Victoria. (**Ver Anexo 6: Cuadro 4**)

Muestra:

El universo de este estudio esta conformado por los 35 docentes que son coordinadores de área de conocimientos y unidades curriculares del Dpto. de Administración de la U.P.T.A sede la Victoria.

Cálculo de la muestra para una población finita.

Para hallar el tamaño de la muestra de la población que se pretende estudiar, con características finitas, con un Nivel de confianza del 95x 100 y con un error de 8x100. Se aplicó el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{4(PxQ)N}{e^2(N-1) + 4(PxQ)} \quad n = \frac{4(0,5x0,5)35}{(0,008)^2 + 4(0,5x0,5)} \quad n = \frac{35}{(0,0064)(34) + 1} = n = 29$$

La muestra total seria de 29 docentes

P = Número de personas que conocen el objeto de estudio (50%).

Q = Número de personas que no tienen ninguna relación con el objeto de estudio. (50%).

N = Población Total (35).

E = Margen de error 8%.

2.4.1 Procedimiento para la tabulación de la encuesta e interpretación de los resultados

Una vez aplicada la encuesta correspondiente, se tabuló las respuestas con el fin de organizar la información que cada una arrojó y se analizó para consolidar los resultados respectivos.

Procedimiento de tabulación

Para efectos de la tabulación, a cada respuesta de la escala⁶³ se le asignó un valor tal, como se aprecia en la siguiente tabla. (Ver Cuadro 5 y 6)

Cuadro 5. Escala de la tabulación de cada respuesta

Valor	1	2	3	4	5
Descripción	Bajo	Media Baja	Media	Media Alta	Alta

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6. Tabulación de la encuesta del talento humano

Pregunta	valor	1	2	3	4	5	Total	PP
1	f	1	5	13	6	4	29	3,26
	%	0,03	0,17	0,45	0,21	0,14	1	
	P	0,03	0,34	1,35	0,84	0,7		
2	f	10	13	1	3	2	29	2,09
	%	0,35	0,45	0,03	0,10	0,07	1	
	P	0,35	0,9	0,09	0,4	0,35		
3	f	9	10	5	4	1	29	2,23
	%	0,31	0,35	0,17	0,14	0,03	1	
	P	0,31	0,7	0,51	0,56	0,15		
4	f	17	8	2	2	0	29	1,62
	%	0,59	0,27	0,07	0,07	0	1	
	P	0,59	0,54	0,21	0,28	0		

⁶³ Esta escala de evaluación se encuentra en la parte inicial del formulario de la encuesta.

5	F	22	7	0	0	0	29	1,24
	%	0,76	0,24	0	0	0	1	
	P	0,76	0,48	0	0	0		
6	F	17	5	5	0	2	29	1,79
	%	0,59	0,17	0,17	0	0,07	1	
	P	0,59	0,34	0,51	0	0,35		
7	F	15	8	4	1	1	29	1,77
	%	0,52	0,28	0,14	0,03	0,03	1	
	P	0,52	0,56	0,42	0,12	0,15		
8	F	22	5	1	0	1	29	1,36
	%	0,76	0,18	0,03	0	0,03	1	
	P	0,76	0,36	0,09	0	0,15		
9	F	19	7	2	1	0	29	1,47
	%	0,66	0,24	0,07	0,03	0	1	
	P	0,66	0,48	0,21	0,12	0		
10	F	24	2	1	1	1	29	1,36
	%	0,82	0,09	0,03	0,03	0,03	1	
	P	0,82	0,18	0,09	0,12	0,15		
11	F	16	10	1	1	1	29	1,62
	%	0,56	0,35	0,03	0,03	0,03	1	
	P	0,56	0,7	0,09	0,12	0,15		
12	F	22	4	2	0	1	29	1,4
	%	0,76	0,14	0,07	0	0,03	1	
	P	0,76	0,28	0,21	0	0,15		
13	f	2	5	12	7	3	29	3,76
	%	0,07	0,17	0,42	0,24	0,10	1	
	P	0,07	0,34	1,26	0,96	0,5		

14	f	0	7	16	3	3	29	3,06
	%	0	0,24	0,56	0,10	0,10	1	
	P	0	0,48	1,68	0,4	0,5		
15	f	3	4	13	7	2	29	3,04
	%	0,10	0,14	0,45	0,24	0,07	1	
	P	0,10	0,28	1,35	0,96	0,35		

Fuente: Elaboración Propia

2.4.2 Interpretación de los Resultados

Se ubicará el puntaje total (definido en la tabla anterior) dentro del rango que le corresponde de acuerdo con la siguiente Cuadro. (Ver Cuadro 7)

Cuadro 7. Interpretación de los Resultados

Rango	Criterio
Puntaje Total entre 1,0 y 2,0	Inadecuado (I)
Puntaje Total entre 2,1 y 3,0	Deficiente (D)
Puntaje Total entre 3,1 y 4,0	Satisfactorio (S)
Puntaje Total entre 4,1 y 5,0	Adecuado (A)

Fuente: Elaboración Propio.

Para cada uno de los rasgos se encuentra definido un criterio, que representa una valoración del puntaje total. Con base en esta valoración se interpretarán los resultados obtenidos en la encuesta y se definirán las acciones que han de emprenderse.

Cuadro 8. Para determinar el rango de ubicación del talento humano

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	P. T
Puntaje por Pregunta	3,26	2,09	2,23	1,62	1,2	1,8	1,8	1,4	1,5	1,4	1,6	1,4	3,8	3,06	3,04	2,07
Criterio	S	D	D	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	S	S	D

Fuente: Elaboración Propio.

Para determinar el puntaje total sumamos los puntajes obtenidos para cada pregunta y la dividiremos por el número total de preguntas realizadas

Suma

$$\begin{aligned} &= 3,26 + 2,09 + 2,23 + 1,62 + 1,24 + 1,79 + 1,77 + 1,36 + 1,47 + 1,36 + 1,62 + 1,4 + 3,76 \\ &\quad + 3,06 + 3,04 = 2,07 \end{aligned}$$

Resultados

Se puede observar que en la gestión del talento humano el puntaje total se ubica en el rango deficiente, por lo tanto se deberán proponer las acciones que permitan superar ese estado deficiente, procurando trabajar con mayor esfuerzo en los aspectos indagados a través de las preguntas que obtuvieron un menor puntaje parcial.

A tal efecto, tomando en cuenta cada una de las preguntas de investigación que obtuvieron menor puntaje, el análisis y los comentarios son los siguientes:

La pregunta 2: Los procesos de inducción permiten que el nuevo docente conozca la cultura de la entidad y todo relacionado con el ejercicio de sus funciones.

En cuanto a la pregunta referente si los nuevos docentes se les induce sobre la cultura organizacional y lo relacionado con el ejercicio de sus funciones, se obtuvo un puntaje de 2,9, lo cual representa el criterio deficiente de la escala considerada para la investigación, lo que significa que el 79,31% de los docentes encuestado se ubican entre valores bajo y medio bajo del valor asignado a cada pregunta, los mismos manifiestan que no existe como política tal proceso de inducción en el Dpto. de Administración, por lo tanto, los nuevos docentes que ingresan a la institución no tienen una idea clara sobre la cultura organizacional, ni tampoco se les instruye sobre el ejercicio de sus funciones.

Pregunta 3: Existe una política que permita la actualización de todos los docentes en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad

En este ítem., si la institución tiene una política de actualización para los docentes en cuanto a las nuevas orientaciones técnicas y normativa que afecta el qué hacer de la organización, al respecto se obtuvo un puntaje de 2,23% lo que representa un criterio deficiente de la escala considerada para el estudio, lo que expresa que el 65,52% de los docentes se encuentran entre los valores bajo y medio bajo asignada a cada pregunta, los mismos revelan que no se cumple con una política que permita orientar a los docentes en cuanto a las nuevas técnicas y normativas que pueda influir en el encargo de la institución.

Pregunta 4: La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación.

En relación si la institución tiene un plan de formación y capacitación anualmente para los docentes, las respuestas se sitúan en un puntaje de 1,62 lo que significa un criterio inadecuado de la escala considera en la investigación, en otras palabras el 86,21% de lo docentes que se encuentran entre los valores bajo y medio bajo asignada a cada pregunta del cuestionario, donde señalan que desconocen si la institución cuenta con un plan de formación anual para los docentes.

Pregunta 5: Son consultados los docentes sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.

En cuanto a la necesidad de capacitación del personal docente, se alcanzó un puntaje de 1,24 con un valor crítico inadecuado: la mayoría de los docentes se ubican dentro las categorías baja y media baja asignada a cada pregunta del cuestionario, con un porcentaje del 100%: señalando que en ningún momento a ellos se les ha consultado sobre sus necesidades de capacitación, las cuales son fundamentales para que se puedan aprovechar las potencialidades de su personal, logrando que los mismos desarrollen sus actividades de acuerdo a lo establecido.

Pregunta 6: La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimiento y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Para la interrogante, si la capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimiento y capacidades, se alcanzo un puntaje de 1,79, lo que significa un criterio inadecuado de la considerada en la investigación, significa esto que el 75,86% se encuentran entre los valores bajo y medio bajo asignada a cada pregunta del cuestionario, destacando que no se desarrollan acciones dirigidas a su capacitación que contribuya al desarrollo del conocimiento y capacidades para su mejor desempeño.

Pregunta 7: La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.

En cuanto a este ítem, si la institución ejecuta programas de bienestar social laboral para los docentes, se obtuvo un puntaje de 1,77 lo que representa un criterio inadecuado de la considera en el estudio, esto significa que 79,31% de los encuestado se encuentran entre los valores bajo y medio bajo asignada a cada pregunta del cuestionario, los mismos señalan que la institución no ejecutan acciones orientadas a la satisfacción el bienestar social de los docentes, elemento este que constituye una exigencia importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño.

Pregunta 8: La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

En lo referente a si la institución adopta un plan de incentivos monetarios y no monetarios, esta se ubica en un puntaje 1.36, simbolizando un criterio inadecuado, lo que muestra que un 93,10% de lo docentes, opinan no tiene un plan de incentivo monetario para docentes, elemento este que es importante, aunque no el único, que hay que considerar si se quiere aprovechar las potencialidades de su personal docente, logrando que los mismos desarrollen sus actividades de acuerdo a lo establecido.

Pregunta 9: La entidad cuenta con un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dados por la institución.

En tanto a la pregunta si la institución cuenta con sistema de evaluación del desempeño, se obtuvo un puntaje de 1,47 lo cual representa el criterio inadecuado de la escala considerada para la investigación, lo que significa que el 89,66% de los docentes encuestado se ubican entre valores bajo y medio bajo del valor asignado a cada pregunta, los mismos manifiestan que no existe o desconocen que halla en la institución un sistema para evaluar el desempeño de los docentes. Elemento importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño.

Pregunta 10: Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los docentes.

Se alcanzo un puntaje de 1,36 con un valor crítico inadecuado: es decir la mayoría de los docentes se ubican dentro las categorías baja y media baja asignada a cada pregunta del cuestionario con un porcentaje del 89.56%: señalando que al no existir un sistema evaluación del desempeño no hay manera de tener insumo para programar la capacitación y desarrollo del docente, lo cual es un impedimento para desarrollar un plan de capacitación y desarrollo de este, con el fin de aprovechar las potencialidades de los mismos, logrando que desarrollen sus actividades de acuerdo a lo establecido.

Pregunta 11: Se evalúa la gestión del jefe del Dpto. Y de los coordinadores de áreas de conocimientos y unidades curriculares a través de los acuerdos de gestión.

En cuanto a este ítem, si se evalúa la gestión del jefe del Dpto. así como también a los coordinadores de área de conocimiento y unidades curriculares , se obtuvo un puntaje de 1,62 lo que representa un criterio inadecuado, esto significa que 89,66% de los encuestado se encuentran entre los valores bajo y medio bajo asignada a cada pregunta del cuestionario, los mismos señalan

que la institución no ejecutan acciones orientadas a evaluar a este personal de la estructura organizativa del Dpto., mecanismo este constituye una exigencia importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño.

Pregunta 12: Existe mecanismo para motivar al personal docente.

En lo referente, a si existe mecanismo para motivar al personal docente, esta se ubica en un puntaje 1.4, simbolizando un criterio inadecuado, lo que muestra que un 89,66% de los docentes opinan que no hay tal mecanismo de motivación, mecanismo que es importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño de los docentes.

2.5. Diagnóstico del liderazgo del Dpto. de Administración de la U.P.T Aragua.

En el presente trabajo de investigación se realiza un estudio descriptivo del estilo de liderazgo que se lleva a cabo en el Dpto. de Administración de la U.P.T. Aragua sede la Victoria, la que a su vez analizó las coordinaciones de área de conocimiento y de las unidades curriculares, el propósito de este diagnóstico es entre otras cosas determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en cada una de las coordinaciones que conforman el Dpto. de Administración, para después ver si este estilo tiene alguna influencia en la gestión del talento humano y en el cometido del Programa Nacional de Formación de Administración.

Para su valoración, tomaremos como criterio el de Hersey y Blanchard quienes desarrollaron un instrumento en 1977, denominado LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*). Este instrumento se diseñó para evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo.

Como primer paso se determinaran los tipos de liderazgo que se identifican en el Dpto. de Administración; y se buscará cuál es el liderazgo que predomina en las distintas coordinaciones del Dpto. de Administración.

Como segundo paso se analizará si el tipo o los tipos de liderazgo encontrados influyen o no en la gestión del Programa Nacional de Formación de Administración.

Población

La población está compuesta por la totalidad del personal Docente Jefes de las diferentes áreas y unidades curriculares del Programa Nacional de Formación de Administración. El personal Directivo del Dpto. (n= 35, de los cuales 10 son varones y 25 mujeres) está compuesto por tres niveles de mando: uno lo conforma el jefe del Dpto., los jefes de áreas y los jefes de las unidades curriculares.

Muestra

El universo de este estudio esta conformado por los 35 docentes que son coordinadores de área de conocimientos y unidades curriculares del Dpto. de Administración de la U.P.T.A sede la Victoria.

Para hallar el tamaño de la muestra de la población se tomo el mismo criterio utilizado en el **punto II.2.3.2**

2.5.1 Instrumento de Liderazgo

Se tomo el instrumento desarrollado en 1977 por Hersey y Blanchard, denominado, El LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, es un instrumento que describe doce situaciones ante las que la persona elige una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. Permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de dirección concreto: Ordenando (E1); Persuadiendo (E2); Participando (E3), y Delegando (E4). Por otra parte, evalúa la efectividad de su forma de dirigir, esto es, la adaptabilidad

(entendida como flexibilidad para adaptar su estilo preferido a las necesidades de la situación). (Ver Anexo 7).

Por una parte, este instrumento mide el estilo preferido del líder, así como su rango de estilo, es decir, la frecuencia relativa de las respuestas a los cuatro estilos posible. El estilo preferido es el de mayor frecuencia y rango hace referencia a la amplitud de los estilos que es capaz de mostrar el líder ante distintas situaciones. Así mismo, la adaptabilidad se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la Teoría del Liderazgo Situacional. Para ponderar el grado de ajuste de las respuestas a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2, -1, +1 y +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales dan un coeficiente total que nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo, que puede adoptar valores entre -24 y +24.⁶⁴ Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo puede ser identificado con un proceso de resolución de problemas y toma de decisiones, según se ilustra en el siguiente cuadro: (ver anexo 8 cuadro 9).

2.5.2 Evaluación del Liderazgo

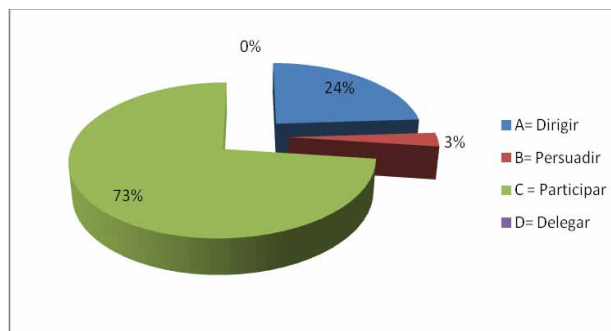
Se aplicó el cuestionario de Hersey y Blanchard a los docentes coordinadores de área de conocimiento y unidades curriculares del Dpto. de Administración para determinar bajo qué tipo de liderazgo trabajan los líderes con respecto al enfoque de su desempeño, ya sea enfocado a las tareas o a las relaciones.

Al tabular las encuestas, se obtuvo el siguiente resultado

Situación 1: Sus subordinados no están respondiendo a su conversación amistosa y a su preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento está bajando rápidamente.

⁶⁴ Revista Latinoamericana de Psicología, Volumen 42, Nº 1, año 2010, pág. 31

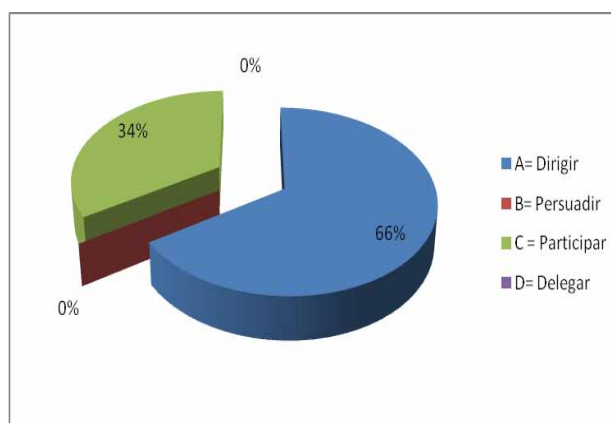
GRAFICA DE LA SITUACIÓN 1:



En esta posición la conducta de los docente en un 73%, es de alto soporte y baja dirección la cual se describe como “participativa”. Los docentes tratan de incrementar la comunicación y el rol es de escuchar activamente y facilitar el proceso para solventar el problema. Como segunda opción se caracteriza por alto en dirección y bajo en soporte “Dirigiendo” 24%. Los docentes dan las instrucciones precisas sobre funciones y objetivos a sus seguidores.

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha venido asegurándose de que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos esperados.

GRAFICA DE LA SITUACIÓN 2

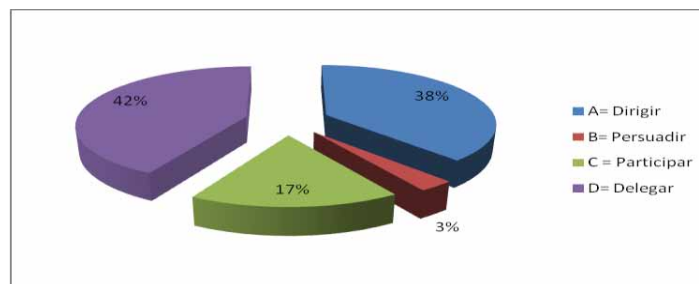


En esta situación la mayoría, es decir 66% desarrolla el tipo de liderazgo dirigir, se aseguran que todos los miembros conozcan sus responsabilidades

y de los niveles de rendimientos que de ellos se esperan y el resto, 34%, por un liderazgo participativo, haciendo que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos del Dpto.

3. Los miembros de su grupo no son capaces de solucionar un problema por ellos mismos. Normalmente UD., los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

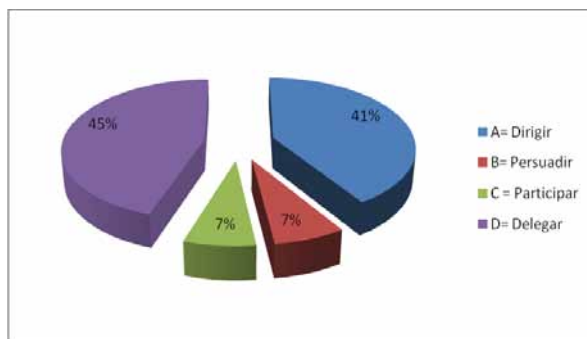
GRAFICA DE LA SITUACIÓN 3



En esta ubicación los docentes se caracterizan por bajo soporte y bajo nivel de dirección el cual se describe “delegando” con un 42%, animan al grupo para que trabaje el problema y estén a su disposición para cualquier discusión, seguido por el tipo de liderazgo ordenar con el 38%, trabajan con el grupo y tratan de solucionar el problema y un tercer grupo que prefieren el tipo participativo con un 17% actuando rápidamente para corregir la situación y dirigen al grupo y por ultimo con un 3% el tipo de liderazgo persuadir dejando que el grupo los resuelva solo los problemas

4 Usted, está considerando un cambio mayor. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio. Usted:

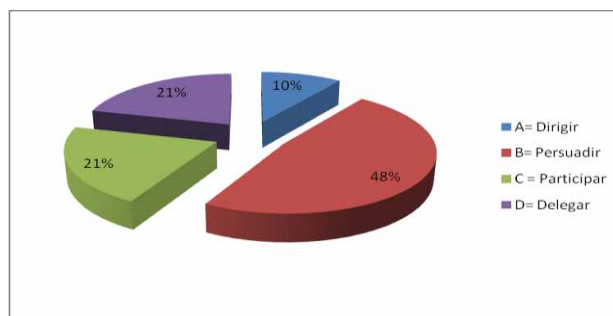
GRAFICA DE LA SITUACIÓN 4



Esta situación el tipo de liderazgo que tiene mayor peso es el tipo de liderazgo delegar con el 45%, los docentes discuten el problema con los subordinados hasta logran un acuerdo. Continuado el liderazgo Ordenar con un 41% permitiendo que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, mientras que resto de los docentes ejerce el liderazgo de tipo persuadir y participar con el 7% cada uno.

5. El rendimiento del grupo ha venido declinando en los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por lograr los objetivos de las reuniones. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Ellos continuamente han necesitado que se les recuerde cumplir con sus tareas a tiempo. Usted:

GRAFICA DE LA SITUACIÓN 5

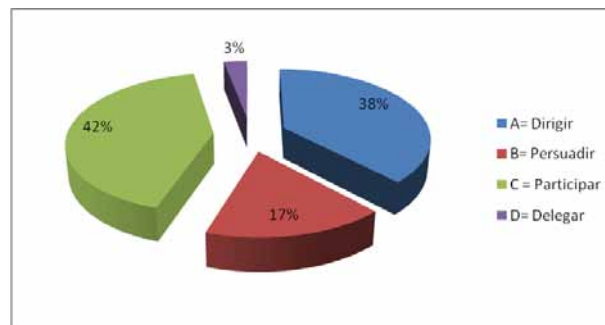


La conducta de la mayoría de los docentes es de un alto nivel, tanto en dirección como de soporte descrita como “consultando” con un 48%, explica las decisiones y solicita sugerencias del grupo pero continúan dirigiendo los

logros de los objetivos prefijados, la segunda opción están los tipos de liderazgo participativo y delegado con un 21% respectivamente y por ultimo el tipo dirigir con el 10%

6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente:

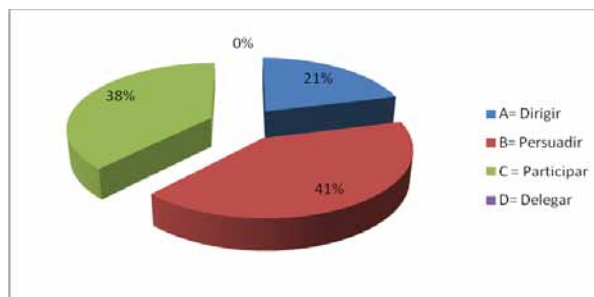
GRAFICA DE LA SITUACIÓN 6



En esta situación, los docentes se identifican por un estilo “participativo” con 42%, con un alto nivel de soporte y un bajo nivel directivo. Toman las decisiones conjuntas con el grupo y soporta los esfuerzos del grupo en la total realización de la tarea. Con un 38% tienen un estilo ordenador se caracterizan por dar las instrucciones y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo, un 17% tienen un estilo de participación, informarían con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejando que los miembros organicen la realización de los mismos y un 3% con un estilo delegar dejarían las cosas como están.

7. Usted, está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones:

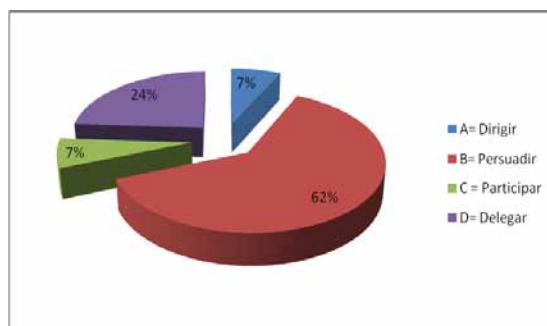
GRAFICA DE LA SITUACIÓN 7



En estas condiciones la mayoría de los Docentes se inclinan por el tipo de liderazgo Persuasivo con un 41%, le explica a los subordinados las decisiones ya tomada por él. Un 38% prefieren el estilo participativo compartiendo sus ideas y facilitando el dialogo con los subordinados y 21% restante prefieren el tipo de liderazgo ordenador. Supervisando el trabajo.

8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted como líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo:

GRAFICA DE LA SITUACIÓN 8

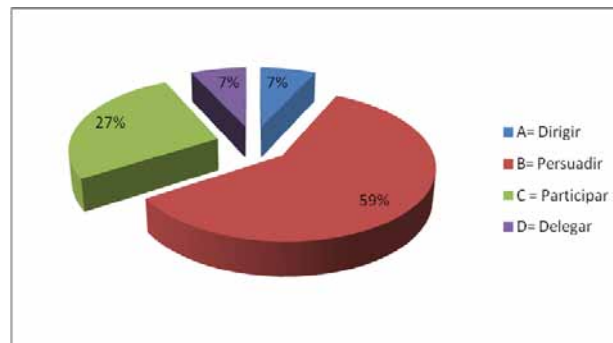


En esta circunstancia la mayoría se inclina por tipo de liderazgo persuasivo con 62%, se caracterizan por explicar las decisiones ya tomada y a la vez de cumplir con lo que se le pide. Como segunda opción se observa el estilo de liderazgo delegar con el 24% y por ultimo están los estilos de dirigir y participar con 7% respectivamente.

9. Usted ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus

objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales; sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar:

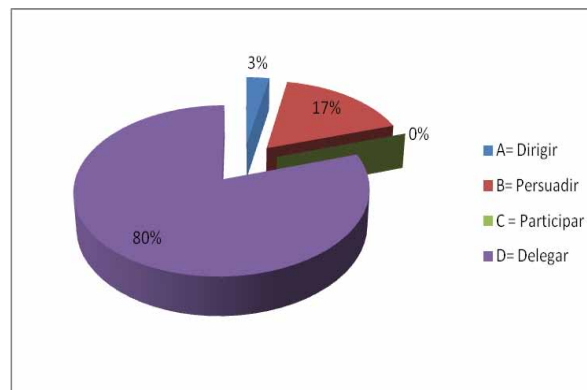
GRAFICA DE LA SITUACIÓN 9



En este caso la conducta es de alta dirección y de alto soporte descrita como “consultando con un 59% los docentes aportan un alto grado de dirección y toman la mayor parte de las decisiones. Con 27% los docentes se caracterizan por un estilo participativo, facilitando el dialogo para llegar a una decisión y planificación acordada en conjunto. Con un 7% respectivamente tenemos los estilo dirigir y delegar.

10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad que usted como líder implanto. Usted:

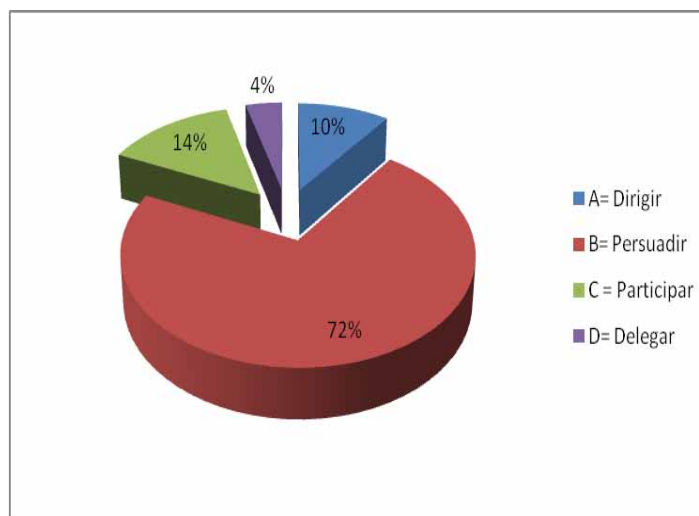
GRAFICA DE LA SITUACIÓN 10



Bajo esta situación la mayoría de los encuestados se inclinan por un estilo de liderazgo delegar con un 80%, percibiendo a sus subordinados como colaborador en las decisiones de cómo actuar para lograr los objetivos y como segunda opciones el estilo de liderazgo “persuadiendo con un 17% explicando a los subordinados las ventajas de cumplir con lo que se le pide y el 3% restante por el estilo ordenador.

11. Usted como líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas. Usted:

GRAFICA DE LA SITUACIÓN 11

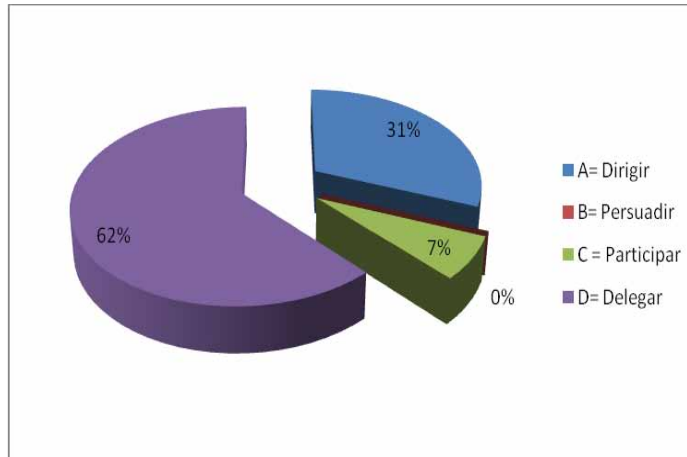


Bajo esta circunstancia se inclinan por un liderazgo de tipo persuasivo con un 72%, consulta con los subordinados las decisiones y refuerzan las buenas contribuciones. Seguido por tipo de liderazgo participativo con un 14% discutiendo el rendimiento y examinan la necesidad de prácticas nuevas, con un 10% el de tipo dirigir y por ultimo el tipo delegar con un 4%

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han

trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea. Usted:

GRAFICA DE LA SITUACIÓN 12



En esta circunstancia Los docentes tienen una conducta de bajo soporte y baja dirección descrita como “delegada” con un 62%, el proceso correspondiente a la toma de decisión es totalmente delegada al grupo por parte de los docentes coordinadores, es el grupo el que tienen el control significativo para decidir como van hacer realizadas las diferentes tareas. En segundo lugar los docentes se caracterizan por un estilo de ordenar con un 31% definiendo los roles del grupo y les dice: qué, como, cuándo y donde realizar las diferentes tareas y como tercer estilo tienen el participativo con un 7%.

2.5.3 Determinación de la autopercepción de estilos de liderazgo bajo la teoría situacional de Hersey y Blanchard

En base a estos resultados se procede a determinar la autopercepción del liderazgo que prevalece en la gestión del Programa Nacional de Formación de Administración en el Dpto. de Administración de la U.P.T. Aragua sede de la Victoria.

2.5.3.1. Análisis del liderazgo predominante en el Dpto. de Administración de la U.P.T. Aragua.

1.- Sume (ver Cuadro 10) las respuestas dadas en las columnas 1, 2 ,3 ,4 y totalice las mismas.

2.-considere el total de respuestas dada en el cuestionario, la mayoría de estas deberán ser cincuenta (50) ó más respuestas. En este sentido, se considera que en aquellas columna donde tenga cincuenta o más respuesta, se donde predomina su estilo básico de liderazgo de acuerdo a la teoría situacional y en aquella columna donde tenga la siguiente puntuación es su estilo de soporte. Si tiene una puntuación igual en alguna columna tendrá más de un estilo básico o de soporte, según sea el caso. Si presenta una puntuación equilibrada en las columnas, se dice que sus resultados se adaptan a la teoría situacional de liderazgo, sin el predominio de un estilo sobre otro.

3.- Encierre en un círculo las respuestas dadas en cada uno de los ítems de la tabla 8, pero esta vez en las siguientes columnas donde aparecen las alternativas A, B, C, y D, en donde se encuentran los signos positivos y negativos.

Luego, totalice las respuestas positivas dadas en cada columna, sin tomar en consideración que va a realizar una suma algebraica, lo que va a efectuar es un simple conteo. El total de respuestas, corresponde a las preguntas que los docentes acertaron en el instrumento de estilos de liderazgo, seleccionando la opción más adecuada en cada caso. (Ver Anexo 9 cuadro 10)

Análisis de los Resultados.

En el caso que nos compete se obtuvo la puntuación siguiente:

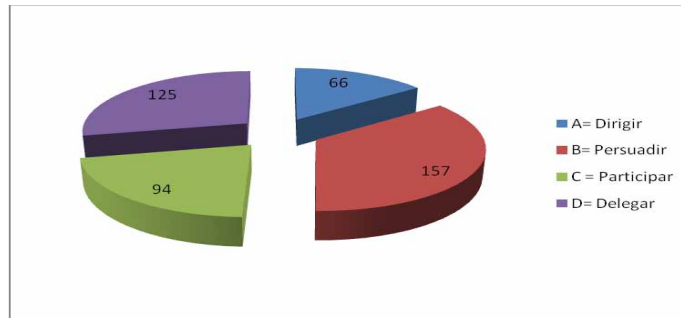
Cincuenta y dos (66) respuestas en la columna uno.

Setenta y ocho (157) respuestas en la columna dos.

Sesenta y uno (94) respuestas en la columna tres.

Sesenta y tres (125) respuestas en la columna cuatro.

GRAFICA 13 AUTO PERCEPCIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO



Luego de tabular los resultados de las tablas 9 y la grafica 13, de la encuesta aplicada a los 29 docentes coordinadores de áreas de conocimiento y unidades curriculares del Dpto. Administración de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua Dr. “Federico Brito Figueroa” sede de la Victoria, se realizó el análisis estadístico y cualitativo de resultados.

Resultado

Estos muestran en términos generales que aplicado el modelo para el análisis del liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard, denominado, Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder, una mayoría de los docentes encuestado posee una tendencia hacia el liderazgo persuadir con un total de 157 respuesta que representa porcentaje del 36%, como su estilo básico el cual según la teoría situacional de liderazgo, se caracteriza por una conducta de alta dirección y de alto soporte descrita como “consultando”, afianzado por la tendencia hacia el estilo delegando con un total de 125 respuesta que representa un porcentaje del 63%, como estilo de soporte.

Según la teoría, el estilo ideal es aquel que se adapte a cada docente. Por lo tanto, no se puede aplicar para todos el mismo estilo, por lo que existe el liderazgo situacional, el cual se dirige en función del individuo y de la situación.

Este estilo de liderazgo, se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo: el comportamiento directivo; el cual define las funciones y tareas de sus colaboradores, señalando qué, cómo y cuando deben realizarlas y controlan los resultados. Y el comportamiento de apoyo; centrada en el desarrollo del grupo, fomentando la participación en la toma de decisión y dando cohesión, apoya y motiva al grupo. Comportamientos que según los resultados obtenidos en la investigación se ven muy bien reflejados en los docentes coordinadores de áreas de conocimientos y unidades curriculares adscritos al Dpto. de administración de la U.P.T.A sede de la Victoria.

Para concluir, los docentes coordinadores pueden utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida. Ya que el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, se decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

Conclusiones parciales.

Como conclusión de este capítulo, de acuerdo a los distintos diagnósticos aplicados en el Dpto. de Administración y los resultados de la aplicación de los instrumentos, se obtuvo los siguientes resultados:

1. Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento no parte del proceso de planeación del mismo, no se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas del personal docente; no se organiza la información en la materia; y no se definen las acciones a realizar para el desarrollo de los tres procesos que configuran dicha gestión: a) ingreso, que comprende los procesos de vinculación e inducción; b) permanencia, en el que se inscriben los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y estímulos; c) retiro, situación generada por necesidad de Contratación o por pensión de los docentes.

2. Diagnóstico del proceso del liderazgo

Los profesores coordinadores de área de conocimiento y de las unidades curriculares, en su mayoría, toman una conducta de alta dirección y alto soporte, descrita como “consultado” los coordinadores al utilizar esta manera de dirigir están aportando un alto grado de dirección y toman la mayor parte de las decisiones. Aunque el soporte por parte del líder se ha incrementado, el control sobre la toma de decisiones permanece en los coordinadores.

La otra parte de los coordinadores, asume una conducta de bajo soporte y baja dirección, descrita como “delegando” los coordinadores discuten el problema con sus colaboradores hasta logran un acuerdo sobre la definición del mismo y el proceso de la correspondiente toma de decisiones es totalmente delegada sobre sus subordinados.

Capítulo III. Propuesta del procedimiento que contribuya a consolidar el liderazgo en la gestión del P.N.F.A de la U.P.T. Aragua Dr. “Federico Brito Figueroa” sede de la victoria.

En este capítulo se lleva a cabo la propuesta de un procedimiento que contribuya a consolidar el liderazgo en la gestión del P.N.F.A de la U.P.T. Aragua Dr. “Federico Brito Figueroa”, se expone, el objetivo del procedimiento, importancia y beneficios de la propuesta, alcance de la proposición y el diseño del proceso en el cual la participación es la base en que se sustenta lo que se plantea., además de contar con los elementos básicos para su mejor implementación.

Es importante destacar que esta propuesta fueron llevada a cabo Primeramente por José María Melgar en la gerencia de las áreas funcionales de las grandes empresas comerciales ubicadas en el área Metropolitana del San Salvador(s/f) con el objeto de obtener mejor competitividad en el mercado global y en segundo lugar por Diana Marcela Quiroz en la empresa P&A soluciones integradas S.A en Medellín Colombia en el año 2006. La cual el autor de la Investigación Adaptara en el Dpto. de Administración de la U.P.T Aragua sede de la Victoria.

3.1 Fundamentación de la propuesta del procedimiento que contribuya a consolidar el liderazgo

Los modelos de dirección del Talento Humano en las últimas décadas se han caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de administración del personal, que ya no se percibe como un costo para la organización sino como una inversión.

La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica del talento humano como fuente de generación de ventajas competitivas, en la que este recurso juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la

generación de competencias y compromiso organizacional, lo cual se logra mediante la participación del personal en la toma de decisiones de las actividades de la institución.

Para aplicar el procedimiento de desarrollo del Liderazgo que tribute en la gestión del P.N.F.A, es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo desarrollado maneja del talento humano y qué beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la institución y en términos de desarrollo para los empleados, con el propósito de lograr la rentabilidad, eficiencia, innovación, productividad y satisfacción del personal.

Premisas:

- Es necesario que aquellos que están en la cúspide, es decir sus más altos directivos, sean quienes realmente lideren el procedimiento e incluso sean también responsable del mismo. La actitud positiva debe ser transmitida desde arriba hacia abajo.
- Es preciso que exista un compromiso de tipo personal en especial de todos aquellos que son responsables de los resultados que ha de alcanzar la organización.
- Se requiere un alto nivel de involucramiento de un número importante de participante que sepan operar y funcionar de manera autónoma.
- Es imperioso implementar forma de pensamiento y creencias que permitan lograr un modelo organizacional de excelencia.
- Brindar la posibilidad de que los docentes se comprometan y participen en la toma de decisiones que le competen a su labor.
- Es importante que los coordinadores de áreas de conocimiento y de las unidades curriculares logren la motivación que se necesita en la organización.

Principios:

1. El principio democrático: Esto significa que todos los miembros de una organización deben poder participar del proceso de toma de decisiones, incluida la deliberación.
2. El procedimiento del liderazgo democrático participativo necesitan de una revisión constante, razón por la cual resulta necesario seguir profundizando en métodos que permitan un mayor acceso a la información, una participación más plena en los procesos deliberativos y una mejor capacidad de respuesta a retos inmediatos.
3. Liderazgo efectivo Para construir un liderazgo efectivo, el líder debe tener la mente abierta para aprender, escuchar y poner en práctica los conocimientos adquiridos. Se requiere de una visión sistémica acompañada de motivación, comunicación, delegación, negociación y coaching, es una actividad recíproca entre quien decide conducir a un equipo y quienes son conducidos.
4. Necesarios para lograr sus objetivos. Que la institución mantengan docentes con liderazgo democrático participativo con determinadas cualidades, para hacer partícipes a los subordinados en todo el quehacer de la organización.

Objetivo del Procedimiento

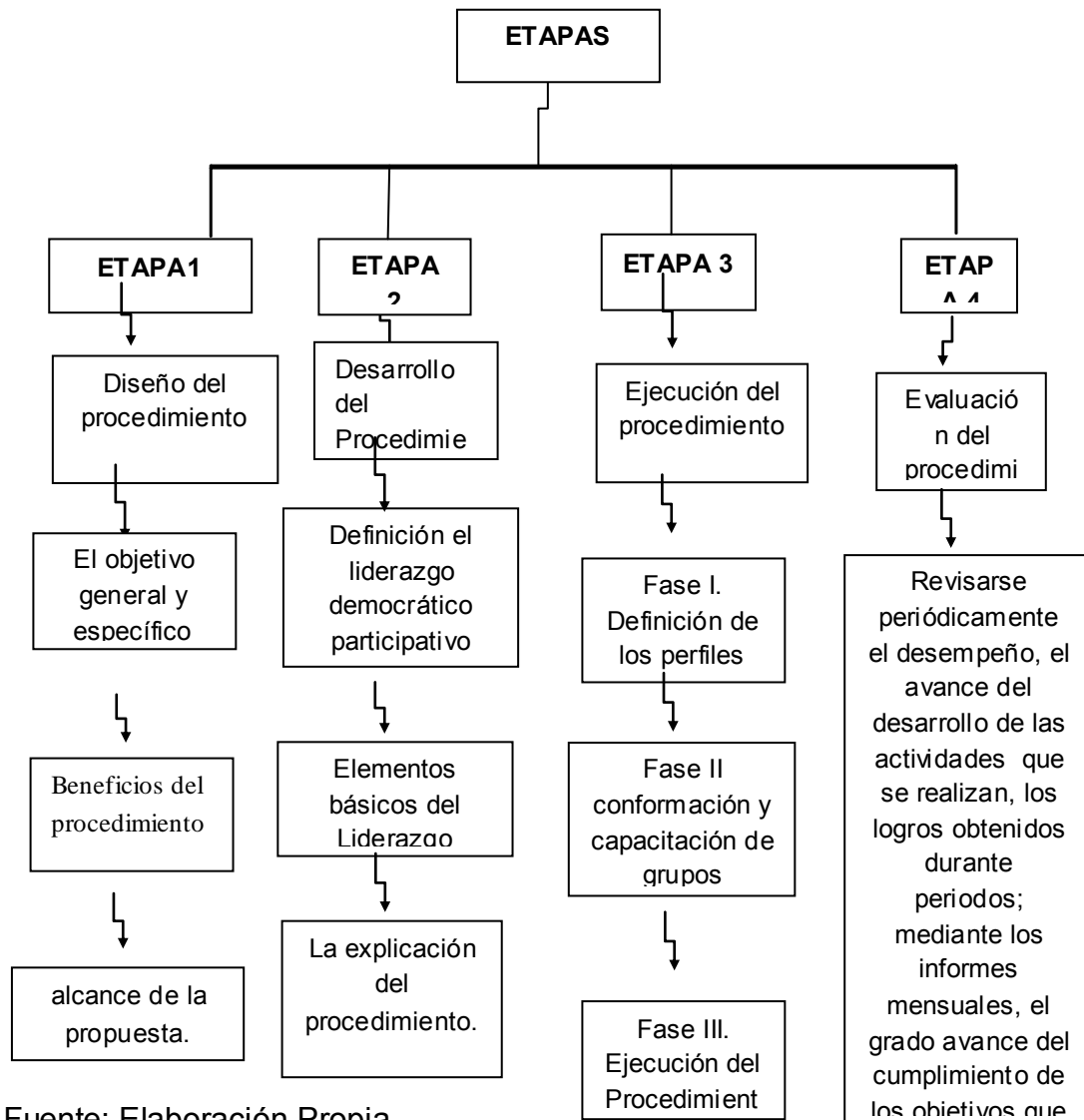
Establecer las etapas, fases y las acciones para el diseño del procedimiento que tribute en la consolidación del liderazgo en la gestión del P.N.F.A en la Universidad Politécnica Territorial De Aragua, concretamente en el Dpto. de administración sede la Victoria.

El procedimiento que se propone está conformado por las siguientes etapas: Como elemento previo al diseño del procedimiento, el autor considera como necesario expresar una definición de procedimiento, para mejor comprensión de la misma. Por lo tanto, se entenderá en este trabajo como procedimiento el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la

misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, y que es aplicable en cualquier organización.⁶⁵

3.2 Estructura del procedimiento. El proceso metodológico que se propone está conformado por cuatro (4) etapas. Como se expone en la figura 5.

Figura 5. Estrategia para la implementación del Procedimiento



Fuente: Elaboración Propia

⁶⁵ Caro, M; Hernández, I; Márquez, L. M; Suaza, S; (2012). Orientaciones para el desarrollo del proyecto sociointegrador Programa Nacional de Formación en Administración. U.P.T Aragua.

Etapa I. Diseño del procedimiento: aquí se determinará el objetivo general y específico del procedimiento, así como también su importancia, beneficio y alcance de la propuesta.

Etapa II. Desarrollo del Procedimiento: aquí se definirá el liderazgo democrático participativo, sus elementos básicos de que está compuesto y la explicación del procedimiento.

Etapa III. Ejecución del procedimiento: aquí se recogerá los perfiles del jefe del Dpto. de Administración, de los coordinadores de áreas de conocimiento y de las unidades curriculares, para ello se establecieron las siguientes fases:

Fase I. Definición de los perfiles: para el momento de seleccionar al personal para estos cargos debe tomar en consideración los siguientes pasos:

Paso I: Definición del perfil del jefe del Dpto. identificación, resumen, finalidad y responsabilidad del cargo.

Paso II: Definición de los perfiles de los coordinadores de áreas de conocimientos, identificación, resumen, finalidad y responsabilidad del cargo.

Paso III: Definición de los perfiles de los coordinadores de las unidades curriculares, identificación, resumen, finalidad y responsabilidad del cargo.

Fase II conformación y capacitación de grupos primarios

Paso I: capacitación y descentralización de los grupos primarios

Paso II: normas y recomendaciones para la conducción de las reuniones del grupo primario

Fase III. Ejecución del Procedimiento:

Paso I: flujo del liderazgo democrático participativo

Paso II: flujograma de actividades

Paso III: propósito del flujograma

Paso IV: Incentivo económico

Etapas IV: Evaluación del procedimiento: Periódicamente deberá de revisarse, mediante monitoreo del desempeño y avance del desarrollo de las actividades que se realizan, los logros obtenidos durante periodos determinados; mediante los informes mensuales, el grado avance del cumplimiento de los objetivos que se señalaron, la realización de mediciones de lo obtenido y los beneficios logrado con relación a la satisfacción al usuario, a la competencia, y con a la satisfacción del personal docente.

3.2.1 Etapa I Diseño del Procedimiento

Objetivo General

Contribuir a la consolidación del Liderazgo Democrático Participativo en los coordinadores de área de conocimiento y de las unidades curriculares del Dpto. de Administración de la Universidad Politécnica Territorial “Dr. Federico Brito Figueroa sede de la Victoria.

Objetivos Específicos

- Dotar a la Universidad Politécnica Territorial de Aragua, particularmente al Dpto. de Administración, de una herramienta administrativa que describa en forma integral la gestión de la participación del talento Humano en la toma de decisiones del Departamento.
- Describir el Procedimiento en cada una de sus acciones para fortalecer y mantener un alto nivel de participación de los docentes en las distintas actividades del Dpto. en el desarrollo del P.N.F.A.
- Proporcionar una herramienta al jefe del Dpto. y a los coordinadores, tanto de las áreas de conocimientos, como de las unidades curriculares de las áreas funcionales del Dpto. de administración, que les facilite gestionar con éxito el Programa Nacional de Formación de administración.

Importancia y Beneficios de la Propuesta

El diseño de un procedimiento de Liderazgo Democrático Participativo, puede traducirse en los siguientes beneficios:

Para la Universidad Politécnica Territorial de Aragua

Considerando que la Universidad Territorial de Aragua juega un papel fundamental en el desarrollo económico del país, es importante que en el interior de la institución se comience a gestar cambios que permitan la integración del personal docentes con los planes institucionales para hacerle frente al mundo competitivo, pero es lógico que si no se posee un personal docente motivado hacia ello, los planes quedarán simplemente escritos o mediocrementemente alcanzados, evitando así cumplir con los objetivos de la organización.

En este sentido su importancia radica en que:

- Genera un ambiente propicio para la productividad, innovación, aprendizaje y cambio.
- Una identificación propia del personal docente que participa en las decisiones de la Institución.
- Crea una mejor equiparación entre las capacidades y competencias de los docentes con los requerimientos específicos de la participación.
- Desarrolla el talento futuro de los docentes a través de una promoción planificada y efectiva.
- Identifica a los docentes con desempeño sobresaliente.
- Enfoca los programas de talento humano hacia las necesidades y oportunidades estratégicas.
- Desarrolla al personal docentes de acuerdo a los niveles de exigencia requeridos.
- Mejora la competitividad de la organización ante la apertura y la inserción al nuevo modelo económico que se está implantando en el país.

Asimismo, la U.P.T. Aragua percibirá los siguientes beneficios:

- Contratar talento humano calificado, partiendo de los objetivos y las metas que la institución se impongan alcanzar.
- Contar con un sistema de participación a partir del cual se lleven a cabo todos los procesos de cambios, mejoras, motivación, eficiencia en la institución
- Establecer planes de capacitación sobre técnicas específicas, necesarias para el desarrollo del personal docentes.
- Aumentar la productividad y optimización de los resultados en la institución.

Para el personal docente de la Institución

Importancia:

Mediante la implantación de un Procedimiento Democrático participativo, los docentes actuales y futuros, contarán con un mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones y los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, que lo hagan más competitivo en su puesto de trabajo.

Beneficios

- Mejora la calidad de vida laboral
- El trabajo es debidamente compensado con la participación
- Participa activamente en pro del logro de los objetivos de la organización.
- Capacitación acorde a sus necesidades de desarrollo de su puesto.
- Mayor capacidad y facilidad de adaptación al entorno.
- Mayores posibilidades de empleabilidad y movilidad dentro de la institución.

Para los Usuarios de la Institución

Si la institución cuenta con personal docente altamente participativo, la vuelve competitivas, ya que brindara un servicio de calidad que exceda las

expectativas y exigencias de los usuarios de los diversos servicios que esta realiza.

Alcance de la Propuesta

La propuesta permitirá, a la Universidad Politécnica Territorial de Aragua, disponer de una herramienta técnico administrativa con la cual desarrollen al máximo las competencias del personal docente, contando con éste como el elemento estratégico clave de la organización.

Este documento está diseñado para ser utilizado por el jefe del Dpto. de Administración y los coordinadores de las áreas de conocimientos y de las unidades curriculares que conforma el Programa Nacional de Formación de Administración, incluso otros jefes de Dpto. y coordinadores de áreas y de unidades curriculares de los otros Programa de Formación impartido por la Institución, quienes son los responsables del acercamiento y alineamiento permanente entre los objetivos de la organización y el desarrollo de las personas.

Es importante señalar, que lo novedoso del procedimiento democrático participativo, radica en que evita que los coordinadores de las áreas de conocimientos y de las unidades curriculares del Dpto. de Administración, continúen desarrollándose en forma aislada e involucra desde los directivos, hasta el último miembro del departamento.

El Procedimiento Democrático Participativo se ha de construir de tal manera, que el jefe del Dpto. de Administración sea el piloto que guíe a la dirección en la participación del personal docentes en todos los actos en que participe el personal, para la cual se señala una metodología que se inicia con el “Triángulo Mágico” de la participación en la institución.

A continuación se presenta el contexto del procedimiento en el cual, la participación es la base en que se sustenta lo que se propone, además de contar con los elementos básicos para su mejor implementación.

3.2.2 Etapa II (Desarrollo del Procedimiento del Liderazgo Democrático Participativo)

El liderazgo democrático Participativo es: “un conjunto de acciones estratégicas y métodos de orden social, que facilita el trabajo eficaz y eficiente de los grupos mediante el poder jerárquico”. Puede considerarse como el liderazgo integral mediante la participación de todos los actores de la organización, gerentes y subalternos. Este tiene su importancia, por cuanto existen buenas relaciones entre los diferentes niveles de la organización, ya que proporciona una colaboración de alta calidad entre los subordinados y los gerentes o directores, creando un clima laboral favorable. La colaboración entre superiores y empleados le facilita a la organización la obtención de resultados de alta calidad⁶⁶.

Por medio de la siguiente figura se explicará cómo funcionará el Procedimiento del estilo Democrático participativo en U.P.T.A sede La Victoria, concretamente en el Dpto. de Administración. Esta contiene los elementos básicos de que está compuesto el Procedimiento, como es la Administración por objetivos, el coaching, el trabajo en equipo, la comunicación, que conforma la participación del personal docente de la Institución y que pretende el logro de los objetivos. (Ver anexo 10 figura 3).

Explicación del Procedimiento

De acuerdo a la figura diseñada anteriormente, se puede testificar que el Procedimiento del Liderazgo Democrático Participativo en la organización está sustentado por las técnicas de Administración por objetivos (APO), en el cual todos los miembros del personal docente deben conocer los objetivos, los cuales se han fijados de acuerdo a los requerimientos de la organización y para los que se han comprometido los miembros del personal docente

⁶⁶Quiroz, B. Diana, M. (2006). Análisis de estilo Gerencial E implementación de un modelo en P&A. tomado en <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM25292006/Texto%20completo.pdf> 20-11-2012

mediante mecanismos de participación, ya sea reuniones, capacitación y adiestramiento.

Otras de las técnicas que se aplica es el Trabajo en equipo, en el cual todos tienen que conocer la misión y visión del Programa Nacional de Formación en Administración, lo cual permitirá que todos los docentes ayuden a través de la cultura de la cooperación, y la solidaridad, que son valores que sirven de base para el logro de los objetivos que se han propuesto y que los coordinadores de Área de conocimientos y de las unidades curriculares tienen que tener claros para transmitirlos mediante el Asesoramiento, usando la otra técnica del Coaching fundamentado en la Comunicación institucional, mediante los mecanismo participativos y estrategias que se determinen para lograr los objetivos.

Lo anterior se traslada al interior de la institución constituida por organización piramidal, la cual bajara la comunicación por medios de los mandos primarios que son: el jefe del Dpto. de Administración, los coordinadores de áreas de conocimientos y de las unidades curriculares, que serán los líderes del procedimiento democrático participativo y que constituyen los grupos primarios en la pirámide organizacional.

Este procedimiento facilita la tarea de influir sobre el docente, no de forma frontal o autocrática, lo que probablemente conducirá al fracaso más absoluto; sino, de forma directa mediante la comunicación, el diálogo, la participación en las decisiones que tome la gerencia de cualquier área funcional de la institución.

El liderazgo democrático participativo en el Dpto. de Administración de la U.P.T.A permitirá ir de arriba hacia abajo, pero con respuestas, es decir, que los subalternos deberán participar en la toma de decisiones de la gerencia, estos debe estar involucrado en todas la Gestión que se realiza en las acciones de la Institución, lo cual le permitirá ser parte de ella.

El liderazgo democrático participativo es un conjunto de técnicas y métodos, por lo que a continuación se definen las técnicas que se utilizan.

La técnica de Coaching.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también una manera de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez, ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.⁶⁷

Consiste en un sistema de preguntas que se realiza desde la aceptación del otro y el no juzgamiento, con el objetivo de descubrir que es lo que se quiere hacer y permite tener una asistencia o ayuda para alcanzarlo. Es una relación que acompaña, sustenta y asiste cuando se trata de resolver problemas. También puede definirse como aquella competencia que ayuda a las personas a pensar diferente, es una nueva manera de ver las cosas y que permite accionar efectivamente y con responsabilidad hacia el logro de los objetivos, lo que permite un crecimiento en la imagen de la persona misma, mejorando la comunicación y las relaciones de la persona con el resto del grupo.

Los aspectos clave del Coaching son: Establecimiento de los objetivos de aprendizaje según la política de la organización y de acuerdo con las necesidades de los destinatarios. Para una mayor motivación de los colaboradores, los objetivos deben ser claros y proporcionarles la posibilidad de desarrollarse tanto profesional como personalmente.

⁶⁷ Quiroz, B. Diana, M. (2006). Análisis de estilo Gerencial E implementación de un modelo en P&A. tomado en <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM25292006/Texto%20completo.pdf> 20-11-2012

Método de participación

El procedimiento del liderazgo democrático participativo, para evitar las consecuencias negativas de decir a otros lo que tienen que hacer, cuando no se tiene colaboración consta de fases, que permiten la aplicación de éste:

- Tener un propósito inspirador, verdadero fundamento de todo equipo de alto rendimiento. Para ello hay que orientar al grupo en la clara definición de los resultados a alcanzar y su sintonía con los valores e intereses de cada participante.
- Disponer de un método organizado de plantear lo que se ha pensado, lograr que todos participen con ideas y tomen compromiso en los objetivos que se determinen.
- Integrar el pensar con el hacer. Muchos fracasos nacen de planes basados en asunciones equivocadas y/o de acciones basadas en planes equivocados. Generalmente, esto ocurre porque nos empeñamos en segregar el pensar del hacer.
- Compromiso de todo el equipo. Lograr que cada uno se auto marque un reto personal, alimentar un clima que invite al compromiso, instalar un temperamento de equipo generador de ideas, coordinado. Si todo esto se consigue, se logrará la atmósfera precisa para la obtención de soluciones.
- Retroalimentación y reciprocidad. Para que el liderazgo adyacente no sea efímero y para que se convierta en una competencia esencial de la Empresa, es imprescindible: Exteriorizar el aprecio a los otros participantes, ofrecer consenso inteligente, facilitar apoyo y animar a todos a través del ejemplo.
- Generación de compromiso que permita que los participantes sean parte de la operación de los objetivos que se han fijado

- El líder democrático participativo debe de estar pendiente de los avances y estimular el progreso mediante estímulo participativo en la toma de las decisiones sobre el cual se realiza la actividad.

Administración por Objetivo (A.P.O).

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la organización. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la organización, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.⁶⁸

Para esto se hace necesario tener bien definidos los objetivos organizacionales e individuales de la U.P.T. Aragua; determinar las áreas de resultados claves y establecer los métodos para medir los resultados del cumplimiento de estos objetivos.

Inicialmente se establecerán los objetivos anuales de la institución, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales), y los objetivos del departamento Administración, con base en los objetivos anuales de la institución. Para lograr objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del jefe del Dpto. de Administración, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización.

⁶⁸ Fernández. Ma. Del Pilar, R. Administración por Objetivo Tomado <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml> el 26-11-12

El jefe del Dpto. tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la institución, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

Se implementaran los siguientes pasos:

1. establecimiento conjunto de objetivos entre los coordinadores de áreas de conocimientos y unidades curriculares y el jefe del Dpto.
2. establecimiento de objetivos para cada área de conocimiento y unidades curriculares del departamento.
3. interrelación de los objetivos de cada área de conocimiento con sus respectivas unidades curriculares.
4. elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
5. se evaluará y revisara los planes;
6. participación activa del jefe del Dpto. y de los coordinadores de áreas de conocimiento y unidades curriculares.
7. Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

Es fundamental en este método, para que tenga éxito, el apoyo decidido de la alta dirección, pues de lo contrario fracasa, acaba desapareciendo, por lo que permite valorar objetivamente la actuación de la Dirección a través del grado de consecución de los objetivos propuestos. De esta forma es posible pasar de una etapa en que se evalúa por adjetivos (bueno, cumplidor, esforzado), a una en que se evalúa por objetivos (cumple o no cumple los objetivos).

El uso extenso de los equipos crea el potencial para que la U.P.T. Aragua genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos. Los equipos exitosos tienen ciertas características comunes. Si la administración espera obtener una mejora en el desempeño organizacional

mediante los equipos, necesitan cerciorarse de que sus equipos tengan esas características.

Equipo de trabajo

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características. Definiremos aquí cuatro de ellos, así como sus rasgos más reveladores.

-Círculos de Calidad. Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones

-Equipos de Progreso. También llamados "equipos de mejora" o "equipos de desarrollo". Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos.

-Equipos de Procesos. Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costes y el incremento de la eficacia y la eficiencia, es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería.

-Equipos Autónomos. Son conocidos también con el nombre de "equipos de trabajo autogestionario" o de "equipos de trabajo autodirigidos". Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones.

-Finalmente, los equipos de trabajo necesitan liderazgo y estructura para proporcionar foco y dirección. Definir y ponerse de acuerdo en un enfoque común, por ejemplo, da la seguridad de que el equipo está unificado en los medios para alcanzar sus metas.

Sistema de Comunicación

El problema de la comunicación y de la información es un tópico central en las organizaciones de la nueva sociedad del conocimiento; la eficiencia, la eficacia, la oportunidad y la pertinencia son factores claves para comprender la razón de ser comunicacional, cuando ésta está asociada a decisiones importantes de la organización.

En la Universidad Politécnica Territorial de Aragua específicamente en el Dpto. de Administración buscamos un sistema de comunicación análogo al sistema de gestión de la calidad, lo que supone, un sistema de comunicación reglado u homogéneo, eficiente y oportuno. Desde esta perspectiva, se presentan algunos temas puntuales a considerar, como base reflexiva para diseñar tal sistema. Asimismo, en comunicación, muchos mensajes tienen que ver con "decisiones" las cuales son parte del trabajo que se realiza, razón por la cual la comunicación es de vital importancia; una comunicación deficiente es sinónimo de trabajo deficiente. Al momento de comunicar se debe tener en cuenta:

- Metodología: Se debe buscar el mecanismo más oportuno, y el uso de las plantillas pre-establecidas.
- Lógica semántica: Se debe revisar la redacción para que el mensaje central a comunicar quede de modo diáfano con lógica y sin sofismas.
- .- Ortografía: Escribir correctamente, guardando los cánones y reglas de la Real Academia y utilizando, si fuere necesario, el diccionario, ya que la comunicación es pedagógica.
- .- Jerarquía: Respetar las reglas jerárquicas de subordinación laboral, evitando la fragmentación comunicacional; esto en materia laboral.
- .- Ecuanimidad: No utilizar los formatos institucionales para asuntos específicamente personales o ajenos al campo laboral; no utilizar papelería y logo de la institución para asuntos personales.

.- Discrecionalidad: A partir de temas éticos, tratar asuntos de índole moral con discreción; siempre identificarse como emisor (todo mensaje anónimo no se debe atender); y no violar la correspondencia ajena.

.- Identidad: Utilizar siempre el logo de la institución, su cargo institucional.

Para lograr la mejor comunicación entre los equipos de trabajo conformados por el personal del Dpto. de Administración, se debe partir de los actores más importantes como el jefe del Dpto. hacia los coordinadores de las áreas de conocimiento y de las unidades curriculares, para que estos trasmitan hacia los equipos de trabajo, mediante la formulación de objetivos y el respectivo asesoramiento

Por otra parte la cascada jerárquica llega hasta el último escalón de la pirámide organizacional, con el objeto de que todos los miembros de la organización estén enterados de las actividades del Dpto. de administración, incluyendo los usuarios del servicio.

3.2.3 Etapa III. Ejecución del Procedimiento del Liderazgo Democrático Participativo. El cual se conformara por las siguientes fases:

Fase I definición de perfiles.

Como este estilo permite la interacción del personal docente en las toma de decisiones del Dpto. se hace necesario contar con un personal que tenga las actitudes y aptitudes adecuadas para los cargos del Dpto. de Administración (para efectos de esta investigación, se definen solo los perfiles del jefe del Dpto., coordinadores de áreas de conocimientos y de unidades curriculares del Dpto. de Administración). Por lo tanto, al momento de seleccionar al personal para estos cargos se debe tomar en consideración que se cumpla los siguientes pasos:

Paso I Jefe del Dpto. de Administración

El jefe del Departamento o Coordinador debe armonizar las funciones educativas y pedagógicas de la universidad, establecidas en sus programas de formación, con su rol de ente transformador a través de la investigación y

la creación intelectual de conocimientos y saberes direccionados al desarrollo social, económico y cultural de la población.

❖ **Identificación**

Denominación: Soporte	
Dpto. o Coordinación: De Administración	
Cargo del jefe inmediato: Sub-dirección Académico	
Cargo y número de personas bajo su responsabilidad:	

❖ **Resumen del Cargo:** realizar labores de planificación, organización y de control de las actividades académicas y administrativas del Dpto. de Administración

❖ **Finalidades:** gestiona y coordina el programas de formación del Dpto. de Administración de la sedes; que identifiquen y fortalezcan líneas de investigación; proponer planes y proyectos de desarrollo socio productivo; articular proyectos multi, trans e inter disciplinarios; proponer y fortalecer proyectos que abarquen todo el territorio del estado Aragua, propiciar la formación integral de los estudiantes y la formación profesional de los docentes.

❖ **Responsabilidad**

- Responsable por el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la misión y visión de la institución
- Garante de optimizando el uso de los recursos disponibles
- El compromiso de generar la información precisa y oportuna, de tal manera que pueda evaluarse el grado de consecución de las metas establecidas por el Dpto.
- La obligación de evaluar la calidad a través del análisis del grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos asignados,

así como la calidad del servicio generado y el impacto que estos tienen en la comunidad universitaria.

- Asegurarse de estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de la información y el conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Cerciorarse de optimizar los procesos, incrementando la productividad.

Definición del Perfil

- ◆ **Formación:** Requiere una formación integral, holística, a fin de lograr el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, y el compromiso con la realidad social del país; ello exige que conozca los planes de desarrollo nacional, regional y local. De allí, que debe estar al tanto con la realidad educativa, debe ser innovador, creativo y reflexivo, original, con capacidad para discernir y evaluar moralmente las diferentes teorías que se pueda aplicar en el procesos educativos, analizando los valores que puedan subyacer en ellas con relación coherente en lo ideológico y con los propósitos que aspiramos construir y desarrollar.
- ◆ **Complejidad:** Es necesario que aborde con propiedad nuevos paradigmas, apuntando a la visión de educación con calidad en este marco de transformación educativa, debe tener como norte el desarrollo integral del hombre dentro de una línea bidireccional (participante-profesor) donde los dos actores utilicen diversas fuentes de información, impulsen acciones de investigación y comprendan los principios de desarrollo integral.
- ◆ **Iniciativa y Toma de Decisiones:** las decisiones que tome debe ser referente a la presentación del servicio, identificar prioridades. Las decisiones se deben considerar las actividades de investigación como parte fundamental en su quehacer y de acuerdo al nuevo perfil, materializado en conocimiento profundo, habilidades, destrezas para manejar nuevas tecnologías, proactivos y diligentes, entre otros aspectos.

- ♦ **Responsabilidad por dirección y coordinación:** El jefe del Dpto. de Administración requiere asumir el compromiso de apropiarse de la naturaleza, finalidad y propósito del PNFA a los fines de involucrarse en el proceso de aprendizaje basado en la transdisciplinariedad, en una relación profesor-participante dialógica, transparente y de facilitación del aprendizaje en un marco de respeto mutuo, y de respeto a los actores involucrados en el proceso de aprendizaje en los distintos ambientes en que este se realice o se produzca (comunidades, instituciones, etc.).
- ♦ **Responsabilidad por relaciones interpersonales:** Se responsabilizará por las actividades académicas, formativas, de creación intelectual y vinculación social. Por lo tanto, debe considerar las áreas científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas relacionadas con el aprendizaje significativo que influyan en el establecimiento de actitudes y valores pertinentes según la necesidad.
- ♦ **Se relaciona internamente con:** los coordinadores de área de conocimientos y de las unidades curriculares para apoyar las acciones referentes a las actividades académicas.
- ♦ **Responsabilidad por información:** esta información se refiere a la metodología de desarrollo y estrategias en la gestión del programa de Administración en cuanto a la descripción, discusión y aprobación del plan de actividades académicas propuesto para cada unidad de formación, eje o taller que se conduzca y supervise (controle y evalúe) y a las actividades realizadas por los participantes con relación a dichas unidades curriculares, ejes o talleres.
- ♦ **Responsabilidad por recursos:** responder por el manejo y utilización de materiales y equipos a su disposición, para llevar a cabo las actividades académicas y administrativa del Dpto., considerar los espacios para los encuentros, el presupuesto, material y equipo.

- ♦ **Responsabilidad por resultados:** Los resultados tendrán que sustentarse en la pertinencia de los proyectos y propuestas por él formulados, realizados y motivados. Su impacto en la comunidad, su habilidad, destreza y fortalezas en el acompañamiento y asesoramiento de los participantes del programa. Su trabajo en equipo y su sentido de pertenencia con la institución y con las políticas emanadas desde el MPPES, así como su trayectoria moral y ética en el desarrollo de su vida personal y profesional.

Paso II Coordinadores de Áreas de Conocimientos

❖ Identificación

Denominación: Soporte	
Dpto. o sección: Dpto.: Coordinador del área Conocimiento	
Cargo del jefe inmediato: Jefe del Dpto. de Administración	
Cargo y número de personas bajo su responsabilidad:	

❖ Resumen del Cargo.

Realizar labores de planificación, organización y de control de las actividades académicas con todos los coordinadores de las unidades curriculares que conforma el área de conocimiento del Dpto. de Administración

❖ Finalidades:

Gestiona y coordina los programas de formación del Dpto. de Administración de la sede; que identifiquen y fortalezcan líneas de investigación; proponer planes y proyectos de desarrollo socio productivo.

❖ Responsabilidad:

- Avalar los análisis de la situación y descripción de los resultados que se deseen alcanzar. Formulación de Objetivos: generales y específicos
- Responder por la Preparación/elección de las tareas, contenidos para conseguir los objetivos del aprendizaje. Contenidos que deben aprender.

- Responsable de la elección del personal para guiar el proceso de enseñanza aprendizaje, el material, los recursos pedagógicos y las actividades que deben realizar los alumnos con objeto de alcanzar los objetivos propuestos.
- Responsable de fijar un orden de ejecución y el tiempo conveniente. Organización de los contenidos y las actividades. Temporalización.
- Respaldo los controles de los resultados para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y su resultado final. Diseñar evaluación del proceso (enseñanza-aprendizaje).

Por lo tanto debe ser un proceso dinámico y flexible, cambiante para obtener el fin: un continuo feedback.

Definición del Perfil

- ♦ **Formación:** el docente que necesita la realidad educativa, debe ser innovador, creativo y reflexivo, original, con capacidad para discernir y evaluar moralmente las diferentes teorías que pueda aplicar en los procesos educativos, analizando los valores que puedan subyacer en ellas con relación coherente en lo ideológico y con los propósitos que aspiramos construir y desarrollar.
- ♦ **Complejidad:** apostar por la formación de comunidades de aprendizaje, redes institucionales y redes comunitarias, con actores críticos y reflexivos que desde la reflexión y acción puedan cuestionar sus saberes previos, analizar su práctica, reflexionar sobre ella y recrearla.
- ♦ **Iniciativa y Toma de Decisiones:** Tomar decisiones en cuanto; a la conformación de colectivos de formación permanente, por área de conocimiento, por colectivos comunitarios y otras formas de organización que reconozcan los colectivos.
- ♦ **Responsabilidad por dirección y coordinación:** Responsable por el desarrollo de los procesos educativos bajo una concepción emancipadora y

transformadora que forme al nuevo ciudadano para una sociedad más justa, solidaria, democrática y libre, para lograr este propósito se requiere de un docente que este en permanente formación y que se convierta en un sujeto de transformación.

- ♦ **Responsabilidad por relaciones interpersonales:** tienen la responsabilidad de potenciar la consolidación de la sociedad que se sueña, acompañando y animando a los actores comunitarios de las diferentes espacios a asumir la responsabilidad de la actuación comunitaria en condiciones de iguales, donde se respete el dialogo de saberes y se parta del reconocimiento de las experiencias y de lo mucho que se tiene que aportar, para la construcción del nuevo tejido social
- ♦ **Se relaciona internamente con:** con el jefe del Dpto. de Administración y con los coordinadores de las unidades curriculares para apoyar las acciones referentes a las actividades académicas.
- ♦ **Responsabilidad por información:** esta información se refiere a la metodología de desarrollo y estrategias en la gestión del programa de administración en cuanto a la descripción, discusión y aprobación del plan de actividades académicas propuesto para cada área de conocimiento de formación, eje o taller que se conduzca y supervise (controle y evalúe).
- ♦ **Responsabilidad por resultados:** que se constituyan los colectivos de formación, investigación y organización permanentes, cuya base de formación parte de la práctica educativa comunitaria, la cual se constituirá en su fuente primaria de reflexión – acción. Las estrategias comunicacionales, estarían orientadas por diálogos de saberes, interrogar lo construido, los errores como fuente de aprendizaje, innovar, crear, sistematizar; desde esta perspectiva se puede avanzar a través de tertulias, discusiones, diálogos socráticos, talleres, exposiciones, socializaciones de experiencias, lecturas dirigidas, tutorías entre otras.

Paso III: Coordinadores de las Unidades Curriculares

❖ Identificación

Denominación: Soporte	
Dpto. o sección: Dpto.: Coordinador de la Unidad Curricular	
Cargo del jefe inmediato: Coordinador de área de conocimiento respectivo	
Cargo y número de personas bajo su responsabilidad:	

❖ Resumen del Cargo:

Realizar labores de coordinación, planificación, organización y de control de las actividades académicas con todos los docentes que dictan de las unidades curriculares bajo su responsabilidad.

❖ Responsabilidad

- Análisis de la situación y descripción de los resultados que se deseen alcanzar. Formulación de Objetivos: generales y específicos
- Preparación/elección de las tareas, contenidos para conseguir los objetivos del aprendizaje. Contenidos que deben aprender.
- Elección del personal para guiar el proceso de enseñanza aprendizaje, el material, los recursos pedagógicos y las actividades que deben realizar los alumnos con objeto de alcanzar los objetivos propuestos.
- Se fija un orden de ejecución y el tiempo conveniente. Organización de los contenidos y las actividades. Temporalización.
- se controlan los resultados para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y su resultado final. Diseñar evaluación del proceso (enseñanza-aprendizaje).

Por lo tanto debe ser un proceso dinámico y flexible, cambiable para obtener el fin: un continuo feedback.

Definición del Perfil

- ♦ **Formación:** capaz para discernir y evaluar moralmente las diferentes teorías que pueda aplicar en los procesos educativos, analizando los valores que puedan subyacer en ellas con relación coherente en lo ideológico y con los propósitos que aspiramos construir y desarrollar.
- ♦ **Complejidad:** se hace esencial la organización colectiva, en primera instancia que el colectivo interdisciplinario de profesores se convierte en la estrategia organizativa fundamental, sustentada en el trabajo colectivo, que parta de sus propias realidades, reconociéndose desde sus prácticas, asumiendo la investigación acción participativa como método de trabajo para la construcción colectiva de conocimientos.
- ♦ **Iniciativa y Toma de Decisiones:** Generar espacios y posibilidades de transformación de la educación a partir del encuentro, reflexión e investigación de los docentes que se desempeñan en el PNFA, con expectativas de cambiar y dotar de sentido liberador el proceso educativo comunitario.
- ♦ **Responsabilidad por dirección y coordinación:** que plantee la necesidad de una planificación interdisciplinaria desde los colectivos de docentes, por unidades curriculares, definiendo los criterios para su organización, así como, los criterios de acompañamiento y apoyo para generar los procesos reflexivos y prácticas investigativas e innovadoras para la construcción curricular y el fortalecimiento de la comunidades de aprendizaje.
- ♦ **Responsabilidad por relaciones interpersonales:** que los contenidos se agruparse en atención a la clasificación de los aprendizajes: Aprender a conocer, Aprender a hacer, Aprender a convivir. Es propicio este momento para la vinculación de los contenidos con las líneas de investigación propuestas en el PNFA, para analizar las vinculaciones

interdisciplinarias, y la vinculación del contenido con los contextos sociales que pudiera ser futuros escenarios para los proyectos.

- ♦ **Se relaciona externamente con:** con las comunidades donde se desarrolla el proyecto socio-comunitario, esto permitirá que el docente se inscriba en la acción problematizadora, en el acompañamiento continuo, en la dinamización de los escenarios educativos, implementando metodologías que permitan asumir nuevos roles dentro del acto pedagógico.
- ♦ **Se relaciona internamente con:** con el coordinador de área de conocimiento, el coordinador de proyecto del trayecto respectivo, el colectivo de profesores de la unidad curricular y el colectivo de estudiantes para apoyar las acciones referentes a las actividades académicas.
- ♦ **Responsabilidad por información:** esta información se refiere a la metodología de desarrollo y estrategias en la gestión del programa de administración en cuanto a la descripción, discusión y aprobación del plan de actividades académicas propuesto para cada unidad de formación, eje o taller que se conduzca y supervise (controle y evalúe) y a las actividades realizadas por los participantes con relación a dichas unidades curriculares, ejes o talleres.
- ♦ **Responsabilidad por resultados:** Elaborar el plan de acción de la unidad curricular respectiva que implique asumir un trabajo consensuado de los profesores, superando la dispersión que generan varios planes de docentes distintos, sin articulación entre ellos con las consecuencias negativas que se conoce. A este fin se deben considerar aspectos didácticos críticos, elementos para orientar la auto reflexión y la reflexión colectiva y la vinculación comunitaria y transformar los contextos sociales

sobre los cuales actúa, considerando que tanto los profesores y estudiantes, son sujetos y objetos del conocimiento.

Fase II Conformación y Capacitación de grupos primarios

Se conforma los grupos primarios con el jefe del dpto y los coordinadores de las áreas de conocimientos y de las unidades curriculares. Con estos se desarrollan las siguientes actividades:

Paso I: capacitación y preparación para descentralizar los grupos primarios

- **Capacitación.** El grupo primario es un mecanismo ideal para el desarrollo y capacitación de los docentes colaboradores.
- **Preparación para Descentralización y/o Delegación.** Es de importancia especial el uso de los grupos primarios para desarrollar el ambiente necesario para la descentralización y/o delegación de autoridades al nivel más bajo posible.

Con los grupos primarios se llevarán a cabo las siguientes actividades: acordar metas, dejar desempeñarse al subordinado, sin entrometerse el jefe, infórmalo de cómo va, ayudarlo cuando lo necesite, la fijación de metas en equipos, la preparación de planes de mejoras individuales y funcionales, la preparación de planes de formación individuales como parte integral de la preparación de posibles sucesores, la desaparición de los chismes y deformación de información, la estimulación de la descentralización de la toma de decisiones como una creciente delegación de autoridad, las ausencias temporales de colegas o jefes son menos dañinas, permiten a personas ambiciosas destacarse frente a su jefe y colegas, reafirma la autoridad del jefe y de hecho fortalece su posición porque no lleva solo autoridad delegada sino la autoridad derivada del grupo. (No es impuesto, sino aceptado como tal).

Pasos II: Normas recomendadas para la conducta de reuniones del grupo primarios líderes Democráticos participativos.

- a.- Que se reúnan quincenalmente.

b.- No es necesario un libro de actas, pero no es vedado. Pero sí son útiles unas dos hojas de informe sobre cada reunión que los coordinadores pueden comunicar arriba y abajo.

c.- Que no pasen de una hora. Aún menos para los niveles más bajos.

d.- La hora debe ser fija, invariable y dentro de las horas de trabajo.

e.- Es preferible evitar reuniones los lunes y viernes

f.- El sitio debe ser fijo, cómodo, aseado, bien ventilado, previsto con lo necesario. Debe estar libre de interferencia, ruidos, tráfico de personas y teléfonos, pues no deberá existir ninguna clase de interrupción.

g.-La asistencia es OBLIGATORIA.

Paso III: Advertencias y recomendaciones varias

a.- El éxito de “Grupos Primarios” depende primordialmente de una motivación que viene de los más altos niveles.

b.- El Grupo Primario más alto debe comunicar unas chispas de información como rutina semanal.

c.- Es conveniente de vez en cuando reunir varios grupos del mismo nivel con el fin de estimular la comunicación horizontal y diagonal.

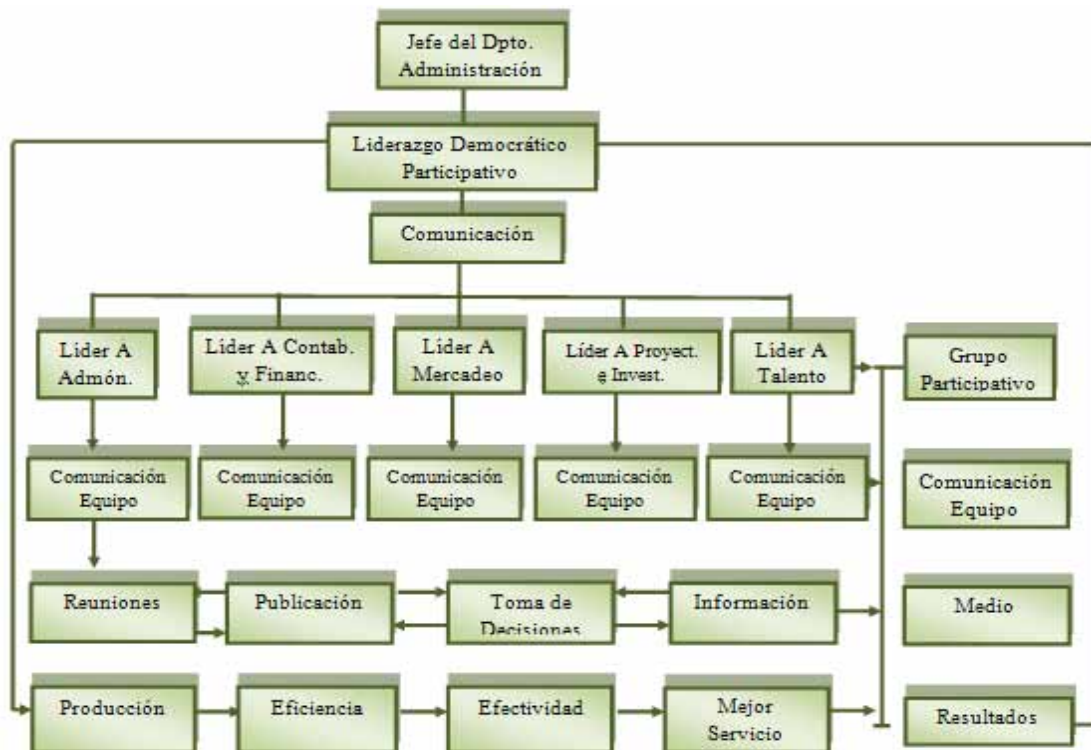
d.- Al principio hay dificultades para que participen todos. Se puede estimular el ambiente de diálogo tratando temas de interés de todos.

Fases III de Ejecución del Procedimiento

Paso I: La ejecución del Procedimiento se describe en el grafico **flujo del liderazgo participativo** en el que se desarrolla el mismo (ver anexo 10 figura 3).

Se inicia en el área gerencial de las áreas funcionales del Dpto. de Administración de la U.P.T.A. Dr. “Federico Brito Figueroa” sede de la Victoria. Como se explica a continuación.

Figura 4: Flujo del Liderazgo Democrático Participativo



Fuente: Elaboración Propia

En forma vertical podemos observar que la comunicación que fluye del organismo superior a las diferentes gerencias de áreas, como son: las políticas, las estrategias, objetivos y las decisiones de orden superior, se canalizan por medio del ejercicio del Liderazgo Democrático Participativo en la comprensión de sus áreas funcionales y éstas por medio de los grupos de trabajo en equipo, conformados en diferentes comité, quienes son comunicados por los medios de reuniones, publicaciones, informaciones, toma de decisiones o cualquier otra técnica, con el objeto de obtener un solo resultado como la productividad, eficiencia, efectividad y mejor rendimiento y producto, que traducido en bienestar social es la satisfacción que se obtiene.

Paso II Dentro de las actividades que se desarrollan se presentan en el siguiente esquema, las cuales deberán de diseñarse con anticipación en función del logro de los objetivos. (Ver anexo 11 figura 5)

Paso III Propósito. El fin último de las actividades anteriores es la obtención de los objetivos, mayores niveles de cooperación, productividad, competitividad y trabajo en equipo, por parte del personal que está a cargo de los gerentes de las áreas funcionales del Dpto. de Administración de la U-P.T.A. sede de la Victoria.

Si los resultados no son obtenidos como se esperaban, estos deben revisarse en el sentido que deberá de retroalimentarse nuevamente la formación de grupos o en su defecto, revisar la comunicación transmitida a los grupos de trabajo.

El Liderazgo Democrático Participativo es el accionar integral de las actividades de la institución, en la cual deben de participar todos, deben de saber todo, debe de obtener los objetivos todos, en fin, la conducción de los equipos de trabajo requiere un compromiso, que permita a los subalternos sentirse líderes. Para que la institución logre su verdadero cometido. Solo guiar, solo conducir no es suficiente, hay que “jalar” para llegar a donde se quiere.

Paso IV: Propuesta de incentivo Económicos.

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Se paga por obtener resultado y no por antigüedad o por el número de horas de trabajo. Con el incentivo financiero se premia el mejor desempeño de manera regular y periódica, permitiendo que el cambio de la conducta suela ser rápida y frecuente, generalmente acompañado a cada pago mensual. Un programa racional de compensaciones contribuirá a que el Dpto. de Administración de la U.P.T.A obtenga y retenga a su fuerza laboral a costos adecuados, por lo tanto se establecerá una propuesta de incentivos de la siguiente manera:

Se tendrán tres factores para remunerar al personal docente teniendo en cuenta el desempeño. El pago será de acuerdo con las responsabilidades, para que en el futuro el desempeño siga siendo adecuado.

- ♦ **Según el Nivel de Satisfacción:** se realizarán encuestas a los estudiantes, donde se califiquen el desempeño del personal docente en su actividad académica, y según la tabla de rasgos se realizará una remuneración así:
 - Si el nivel de satisfacción de los estudiantes es mayor al 90% se le dará al docente el 3% de su salario según su categoría.
 - Si el nivel de satisfacción se sitúa entre el 80% y 90% se les dará 2%
 - Si el nivel de satisfacción se sitúa entre el 70% y 80% se les dará 1%
 Menor de estos rangos no habrá remuneración.
- ♦ **Según el Nivel de Cumplimiento:** este se aplicará en la gestión del P.N.F.A, donde se incentivará a los coordinadores de áreas de conocimientos y de las unidades curriculares que cumplan de manera eficaz y eficiente los objetivos establecidos.
- ♦ **Incentivos no Monetarios:** Se llevarán a cabo programas de reconocimientos de méritos, entregándole placas conmemorativas y objetos conmemorativos para alentar esfuerzos y mejorar el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como, la entrega de seguros de salud para la familia y programas para cobrar gastos de estudios de seminarios o diplomados que ayuden a desarrollar competencia en el personal docentes.

3.2.4 Etapa IV: Evaluación del procedimiento

Periódicamente deberá de revisarse, mediante monitoreo del desempeño y avance del desarrollo de las actividades que se realizan, los logros obtenidos durante periodos determinados; mediante los informes mensuales, el grado avance del cumplimiento de los objetivos que se señalaron y que se constituyeron como compromiso, Así también, la realización de mediciones de lo obtenido y los beneficios que se han logrado

con relación a la satisfacción al usuario, con relación a la competencia, y con relación a la satisfacción del personal.

La medición del resultado permitirá buscar la forma de reforzar todas aquellas, que en el Procedimiento de Liderazgo Democrático Participativo se presenten débiles y que es necesario reforzar. Por lo que el monitoreo por parte del subdirector Académico de la U.P.T. Aragua es fundamental, con el fin de mantener mecanismos de supervisión que le permitan establecer parámetros de ajuste y de avances

Involucrar a todo el personal del Dpto. de Administración, mediante las transmisiones o capacitación de las diferentes técnicas que deben utilizar en sus reuniones de grupo de trabajo. Por otra parte, diseñar una serie de instrumentos de control, como el Diagrama de Gantt entre otros, valuaciones de logros por cada una de las coordinaciones de áreas de conocimientos y de unidades curriculares que conforman el Programa Nacional de Formación de Administración, y por último, la valuación permanente del modelo aplicado mediante informes y reporte del mismo personal, mediante actas levantadas en reuniones celebradas para su operación.

Conclusiones Parciales:

El procedimiento del liderazgo democrático participativo permitirá, impulsar el cambio hacia una cultura que favorezca compartir conocimientos, habilidades y destrezas a través de un sistema de participación del personal docente que permita identificar a los colaboradores que realizan un trabajo sobresaliente, creando un compromiso al cumplimiento de los objetivos del Departamento de administración.

Con el diseño de la propuesta el departamento de administración contará con la participación como el recurso más importante para la satisfacción y lograr los objetivos con alta efectividad.

CONCLUSIONES

1. El análisis y profundización del marco teórico permitió llegar a la conclusión de que en las condiciones actuales de las Universidades Bolivarianas, para consolidar el liderazgo en la gestión del Programa Nacional de Formación en el Dpto. de Administración de la U.P.T. Aragua, es preciso gestionar este con un enfoque democrático, participativo.
2. Los métodos empleados para el diagnóstico permitieron caracterizar e identificar los problemas existentes en el Dpto. de Administración de la U.P.T. Aragua, en cuanto al liderazgo y la gestión del talento humano, el cual refleja insuficiencias que dificultan la gestión del Programa Nacional de Formación en el Dpto. de Administración y que éste cumpla los objetivos establecidos.
3. El procedimiento propuesto para contribuir a la consolidación del liderazgo en la gestión del P.N.F.A de la U.P.T. Aragua, además de constituir una herramienta técnico administrativa, su aplicación y generalización reportará beneficios no solo para la universidad como entidad, si no también, a los niveles de preparación, motivación y satisfacción de los profesores como el principal capital del que dependerá los resultados de eficiencia y eficacia de dicha institución

RECOMENDACIONES

1. Se surge a la Coordinación académica, diseñar la estructura organizacional del departamento de los distintos Programa Nacionales de Formación de la Universidad Politécnica Territorial de Aragua e incluir políticas de participación en los mandos de la institución con el objeto de involucrar a todo el personal de la U. P.T de Aragua. Dr. Federico Brito Figueroa.
2. El Coordinador Académico, debe Involucrar más los Departamentos de los distintos programas de formación en el seguimiento de la aplicación de las técnicas participativas con el objeto de apoyar los líderes de la organización.
3. Tanto el coordinador académico como los jefes de Dpto., debe buscar un medio diferente de comunicación en donde se puedan dar a conocer las fortalezas de los Programa Nacional de Formación, y las ventajas de su diseño curricular.
4. Los jefes de Dpto., deben mejorar de manera eficiente las estrategias de participación con los docentes que imparten los distintos Programa Nacionales Formación (P.N.F) en la institución.
5. Aplicar el procedimiento en el departamento de administración y validar su efectividad para posteriormente aplicarlo en la U.P.T. Aragua.
6. Revisión posterior a su aplicación con el fin de corregir las debilidades que se puedan presentar en el procedimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ² Candela. C. R (2009) Gestión del talento humano tomado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.shtml>.
- ⁴⁴ Cardona, José María. “Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos”. Pág.3. consultado en: Agosto de 2012
- ⁷ Cerna, J. (2011). aspecto básico en la gestión del talento humano. <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- ² Candela. C. R (2009) Gestión del talento humano tomado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.shtml>
- ³ Esparragoza A. en su artículo Gestión del talento (01-2002) tomado <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>
- Esparragoza, A J. Gestión del talento. Documento en línea disponible <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/01-2002>.
- ⁶⁸ Fernández. Ma. Del Pilar, R. Administración por Objetivo Tomado <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml> el 26-11-
- ⁸ Esparragoza, A. (2002). en su artículo Gestión del talento <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>
- ⁵⁵ Henry y Mario Sverdlík. Tomado www.monografias.com/ Administración Por Objetivos SISK L., en julio 2012
- ⁶ Hernández, D y Mendoza, A. (2011). “gestión estratégica de Recursos Humano para facilitar la competitividad de las universidades públicas” Kotze, R (1983). Historia del liderazgo & psicología. <http://manuelgross.bligoo.com/20130204-la-evolucion-de-la-teoria-del-liderazgo-situacional-y-sus-derivaciones> ¹⁶
- ⁵¹ Méndez. B, R. Octubre 2009 <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-participativo.html> tomado 24-11-201
- ⁵² Melgar. C, J, M. propuesta de un modelo de liderazgo <http://www.ilustrados.com/documentos/> tomado julio de 2012.
- ⁵⁴ Melgar. C, J, M. propuesta de un modelo de liderazgo <http://www.ilustrados.com/documentos/> tomado julio de 2012

³⁹ Psicología Social y de las Organizaciones: El Liderazgo en las Organizaciones [Psicología Online. en línea]. Disponible <http://www.psicologia-online.com>. [Consulta: Agosto 13 2012].

²⁴Ignacio Mendoza, M. (2005). “Estudio Diagnóstico del perfil de liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de un empresa farmacéutica a nivel nacional”. Universidad autónoma de Tlaxcala. México. Pág. 41

⁶⁶Quiroz, B. Diana, M. (2006). Análisis de estilo Gerencial E implementación de un modelo en P&A. tomado en <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM25292006/Texto%20completo.pdf> 20-11-2012⁶⁷

BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS

Balestrini, M. (2006). “Como se elabora el proyecto de investigación”. Consultores Asociados. Caracas. Pág. 91¹

Benítez, K. (2006). Consideraciones sobre la gestión del talento humano, el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Volumen 4. Julio – Diciembre 2005. Pág. 92⁴

Benítez, K. (2006). Consideraciones sobre la gestión del talento humano, el enfoque del mercadeo interno. Visión gerencial. Volumen 4. Julio – Diciembre 2005. Pág. 92¹²

Berr, Michael (1.990). Gestión de Recursos Humanos. España. Edición Ministerio del Trabajo. Pág. 885¹⁴

Botero, María Mercedes “Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. Perspectivas psicológicas”. Volúmenes 3 - 4 • año IV. Pág. 138.¹⁷

Chiavenato, Idalberto (1.999). Administración de los Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill¹³

Chiavenato, Idalberto (1993). Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición.²²

Cuesta Santos, Armando (1.999). Tecnología de gestión de los recursos. La Habana Cuba. Editorial academia.¹⁵

Caro, M; Hernández, I; Márquez, L. M; Suaza, S; (2012). “Orientaciones para el desarrollo del proyecto sociointegrador Programa Nacional de Formación en Administración”. U.P.T Aragua⁶⁵

Decreto № 6650 del 24 de Marzo del 2009, publicada en Gaceta Oficial № 39148 del 27 de Marzo de 2009⁵⁶

Decreto Presidencial № 1959, Publicado en Gaceta Oficial № 31.139 de fecha 27 de Diciembre de 1977.⁵⁷

Decreto № 7566 del 19 de Julio de 2010, Publicada en gaceta Oficial № 39468 del 19 de Julio del 2010⁵⁸

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., y Donnelly, J.H. (1.999). Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos (octava edición). Chile Mc-Graw-Hill/IRWIN²¹

Gaceta Oficial Extraordinaria № 5987 de fecha 16 de Julio del 2010⁵⁹

Gaceta Oficial Extraordinaria № 5987 de fecha 16 de Julio del 2010⁶⁰

Gaceta Oficial Extraordinaria № 5987 de fecha 16 de Julio del 2010⁶¹

Hersey, P. y Blanchard, K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional.

México, Editorial IDH. 1994. P. 37.^{45 46 48 49 50}

Hersey y Blanchard (1994). "La administración: un enfoque conductista" en "Estilo eficaz de dirigir". Pág. 23.²⁸

Ignacio Mendoza, M. (2005). "Estudio Diagnóstico del perfil de liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de un empresa farmacéutica a nivel nacional". Universidad autónoma de Tlaxcala. México. Pág. (41, 43, 46, 47)^{23 25 29 30}

Koontz, H. Weihrich, H. (2006). Administración. Una perspectiva global. (12a.edición). México. McGraw-Hill. Interamericana. Pág.6.¹⁰

Koontz, H y Weihrch, H (1.998) *Administración una Perspectiva Global*. (Onceava edición).²⁰

Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. (2010). Documento Rector del Programa Nacional de Formación en Administración (P.N.F.A).⁶²

Quiñones, Beraún (2011). "El liderazgo para generar capacidad". Perú. Mercurio publicaciones. Pág. 16^{27 26}

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). "administración". (8va. Ed.). México Pearson Educación. Pág. 7^{9 19}

Reyes, A. (1.993). **Administración de Empresa Teoría y Práctica**. México Limusa, S.A.¹¹

⁶⁴ Revista Latinoamericana de Psicología, Volumen 42, № 1, año 2010, pág. 31

Robbins, S. & Coulter, M. 2005. Administración. (8^{va}. Ed.). Pearson Educación. México. P.P.425³²

Reddin, W. J. (1985). "Efectividad gerencial". México, Ed. Diana^{37 38}

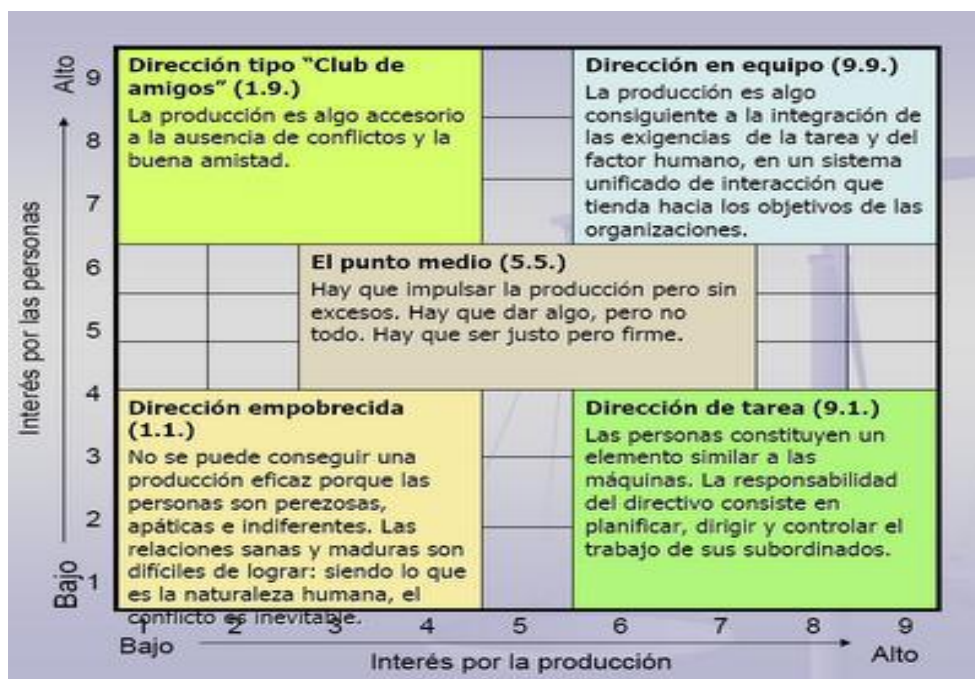
Robbins, Stephen P (2000). *Comportamiento organizacional*. (8^a. Ed.), México, Prentice Hall. pág. 247.³²

Stodgill, R.M. (1990) Handbook of leadership. A New York: Free Press.¹⁸

LISTA DE ANEXOS

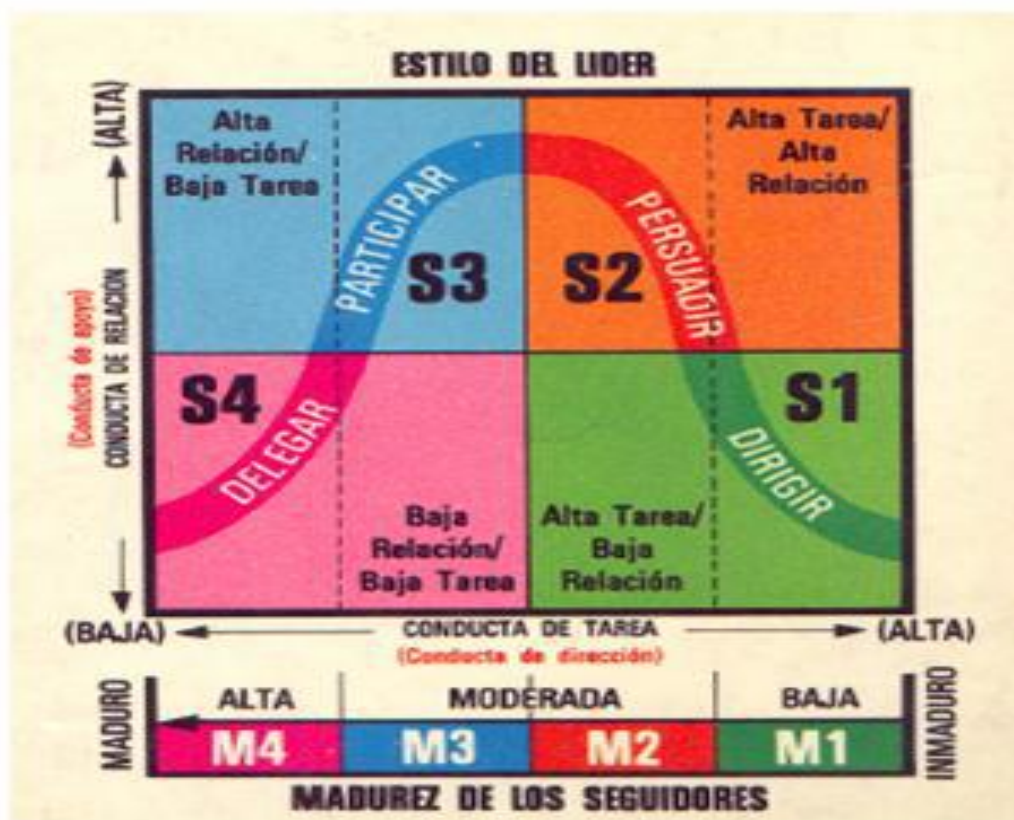
Anexo 1 figura 1

FIGURA 1. El Grid de los Estilos de Liderazgo Según Blake y Mouton.



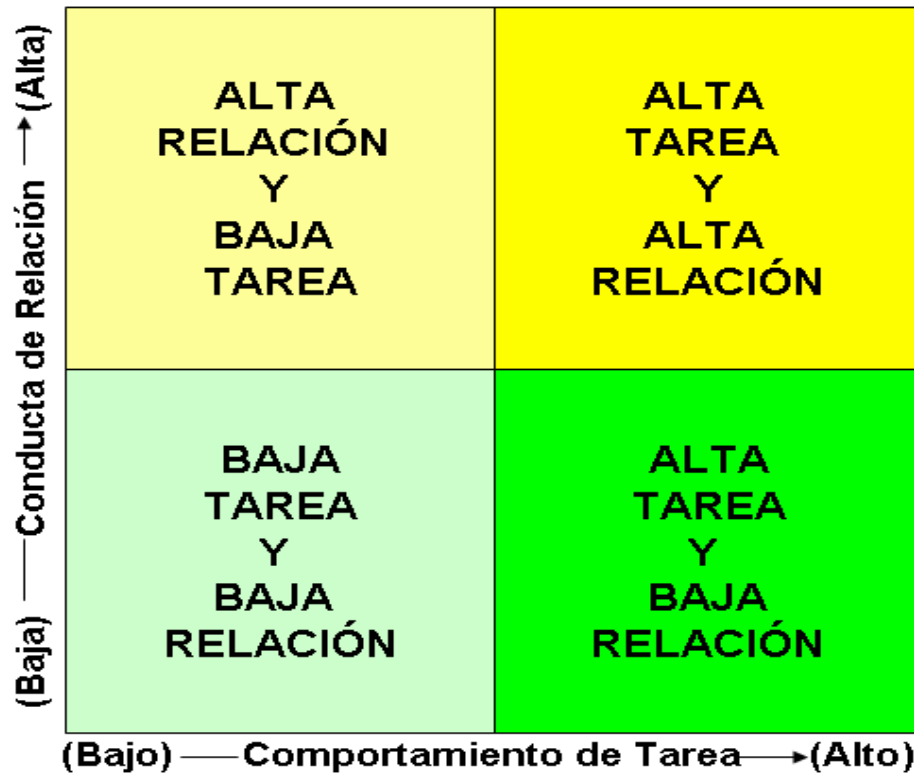
Fuente: Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994.

Anexo 2 Figura 2. Estilos de liderazgo.



Fuente: Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994. P. 30.

**Anexo 3 Cuadro 4. Estilos Básicos del Comportamiento de un Líder
Según Hersey y Blanchard**



Fuente. Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994. P. 41.

Anexo 4

Instrumento de la Gestión del talento humana

Diagnóstico gestión del talento humano – Encuesta de Opinión.

INDICACIONES: Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración.

(1) Baja; (2) Media baja; (3) Media; (4) media alto; (5) Alta.

Nº	Afirmaciones	valoración
1	Los docentes son selección de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleo	
2	Los procesos de inducción permiten que el nuevo docente conozca la cultura de la entidad y todo relacionado con el ejercicio de sus funciones.	
3	Existe una política que permita la actualización de todos los docentes en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad	
4	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación.	
5	Son consultados los docentes sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo.	
6	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimiento y capacidades para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.	
7	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral.	
8	La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.	
9	La entidad cuenta con un sistema institucional de evaluación del desempeño que cumpla las orientaciones legales y los criterios dado por la institución	
10	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los docentes.	
11	Se evalúa la gestión del jefe del Dpto. y de los coordinadores de área de conocimiento y unidades curriculares a través de los acuerdos de gestión.	
12	Existe mecanismo para motivar al personal docente.	
13	Existe disposición del personal docente para el trabajo en equipo.	
14	Como es la disposición del personal docente para la colaboración	
15	Como es el clima organizacional en la entidad.	

Anexo 5: cuadro 3

Cuadro 3. Profesores adscritos, no adscritos, Fijos y Contratados que laboran en el departamento de administración

Docentes	Frecuencia	%
Adscritos	49	86
No Adscritos	8	14
Total	57	100
Fijos	10	18
Contratados	47	82
Total	57	100

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Anexo 6 cuadro 4

Cuadro 3. Profesores coordinadores de área de conocimiento y de las unidades curriculares que laboran en el departamento de administración de la U.P.T.A sede la Victoria

Docentes	Frecuencia	Porcentaje
Coordinadores de área de Conocimiento	7	20
Coordinadores de unidades Curriculares	28	80
Total	35	100

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Anexo 7

Instrumento de liderazgo situacional

A continuación encontrará 12 situaciones que podrían presentarse con grupo de trabajo normalmente en el ambiente laboral de cualquier organización. Marque con una “X” de acuerdo a la situación, la acción que usted tomaría como opción de comportamiento frente a la misma.

1. Sus subordinados no están respondiendo a su conversación amistosa y a su preocupación por el bienestar de ellos. El rendimiento está bajando rápidamente. UD.

A) Insiste en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas	
B) Está disponible para tratar los asuntos pero no presiona para participar en la discusión.	
C) Habla con los subordinados y luego establece los objetivos.	
D) No interviene intencionalmente.	

2. El rendimiento observable de su grupo está aumentando. Usted ha venido asegurándose de que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos esperados.

Usted:

A) Inicia una interacción amistosa, pero continua asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimientos que de ellos se esperan.	
B) No realiza ninguna acción determinada.	
C) Hace lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.	
D) Da importancia a las tareas y fechas límite.	

3. Los miembros de su grupo no son capaces de solucionar un problema por ellos mismos. Normalmente UD., los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas. Usted:

A) Trabaja con el grupo y trata de solucionar los problemas.	
B) Deja que el grupo los resuelva solo.	
C) Actúa rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.	
D) Anima al grupo para que trabaje el problema y esté a su disposición para cualquier discusión.	

4 Usted, está considerando un cambio mayor. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad de cambio. Usted:

A) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no es demasiado autoritario.	
B) Anuncia los cambios y luego hace que se cumplan bajo una estrecha	

supervisión.	
C) Permite al grupo que formule su propia dirección.	
D) Incorpora las recomendaciones del grupo, pero dirigiendo usted mismo el cambio.	

5. El rendimiento del grupo ha venido declinando en los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por lograr los objetivos de las reuniones. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Ellos continuamente Han necesitado que se les recuerde cumplir con sus tareas a tiempo. Usted:

A) Permite que el grupo formule su propia dirección.	
B) Incorpora la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.	
C) Redefine los roles y responsabilidades y supervisa estrictamente.	
D) Permite que el grupo se involucre en la determinación de los roles responsabilidades pero sin ser demasiado autoritario.	

6. Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, pero desearía comenzar a humanizar el ambiente:

A) Hace lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.	
B) Participa con el grupo en el desarrollo del cambio pero deja que los miembros organicen la realización.	
C) Mostrarse dispuesto a hacer los cambios recomendados. Pero manteniendo el control de la realización de los mismos.	
D) Evitar la confrontación dejándolas cosas como están.	

7. Este líder está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones:

A) Definir el cambio y supervisarlo estrictamente.	
B) Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejar que los miembros-organicen la realización.	
C) Se muestra dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la realización de los mismos	
D) Evita la confrontación, dejando las cosas como están.	

8. El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted como líder, se siente algo inseguro por su falta de dirección del grupo:

A) Deja el grupo solo.	
------------------------	--

B) Discute la situación con el grupo y luego inicia con él mismo los cambios necesarios.	
C) Toma medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.	
D) Muestra que respalda al grupo en la discusión de la situación. Pero sin ser demasiado autoritario.	

9. Usted ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales; sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para ayudar:

A) Deja que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.	
B) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigila que se alcancen los objetivos.	
C) Redefine los niveles de calidad y supervisa cuidadosamente.	
D) Permite que el grupo intervenga en la determinación de los objetivos, pero sin ser demasiado autoritario.	

10. Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad que usted como líder implanto. Usted:

A) Permite que el grupo intervenga en la redefinición de los niveles de calidad. Pero sin tomar en sus manos el control.	
B) Redefine los niveles de calidad y supervisa cuidadosamente.	
C) Evita la confrontación a través de no aplicar presión y de dejar la situación sin intervenir.	
D) Incorpora a la solución las recomendaciones del grupo. Pero vigila que se alcancen los niveles de calidad.	

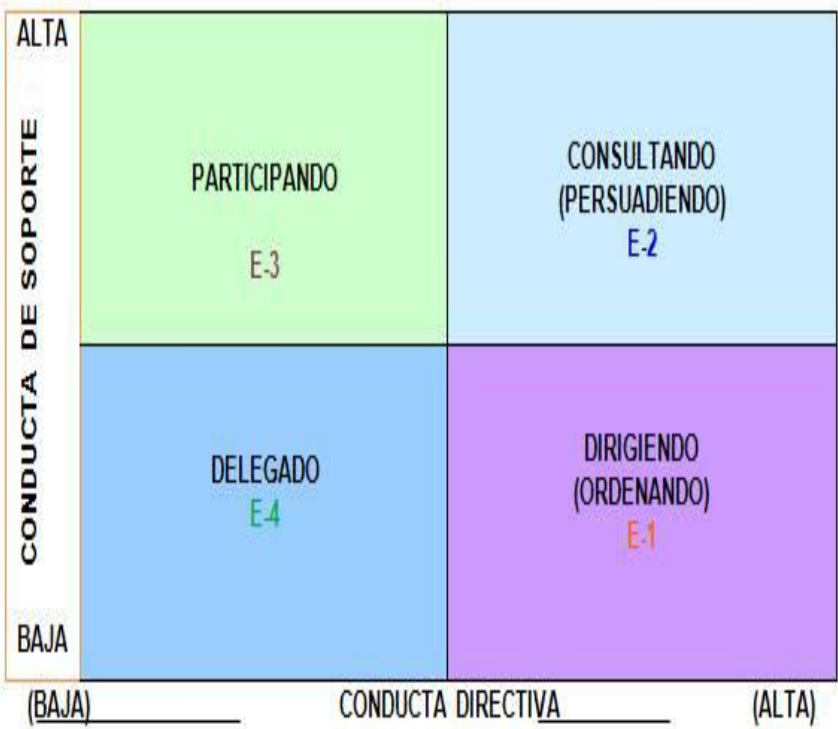
11. Usted como líder ha sido ascendido a una nueva posición. El jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas. Usted:

A) Toma medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.	
B) Hace que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y refuerza las buenas contribuciones.	
C) Discute el rendimiento previo con el grupo y luego examina la necesidad de prácticas nuevas.	
D) Continúa dejando solo al grupo.	

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior. Todos están bien capacitados para la tarea. Usted:

A) Intenta con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examina la necesidad de nuevas prácticas.	
B) Permite que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.	
C) Actúa rápida y firmemente para corregir y dirigir.	
D) Participa en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.	

Anexo 8 Cuadro 9. Los Cuatro estilo de liderazgo Situacional



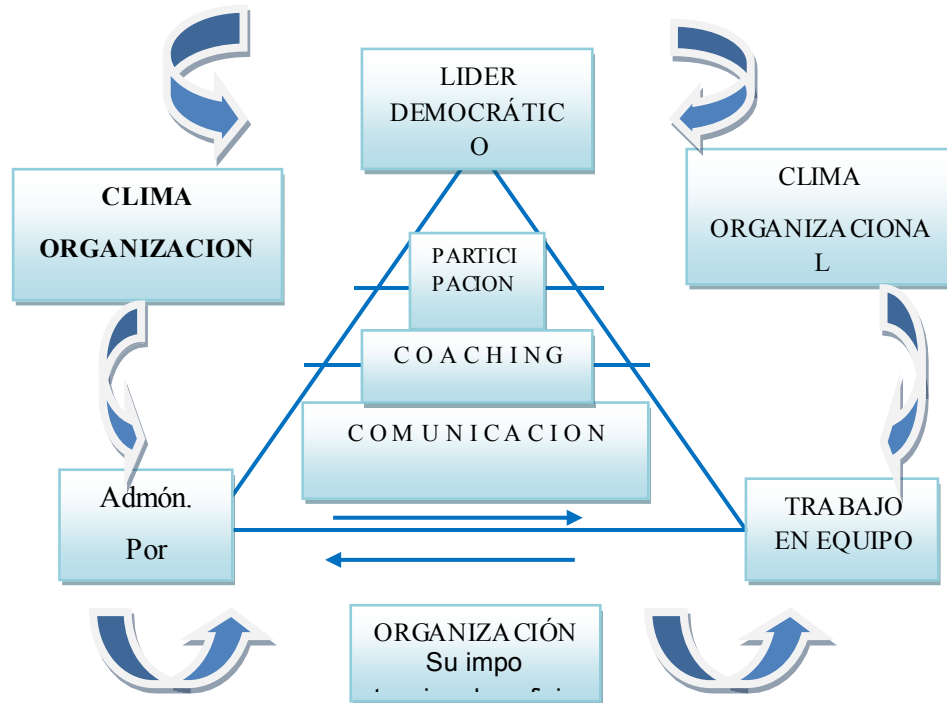
Fuente: Hersey P. y Blanchard K. Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional. México, Editorial IDH. 1994.

Anexo 9 Cuadro 10: Determinación de auto percepción de estilos de liderazgo (análisis)

Alternativa Selecciona por el personal Docente									
Situaciones	A	B	C	D	Total	(1)	(2)	(3)	(4)
1	7	1	21	0	29	+7	-1	+42	0
2	19	0	10	0	29	+38	0	+10	0
3	11	1	5	12	29	+11	-2	-5	+24
4	12	2	2	13	29	+12	-4	-2	+26
5	3	14	6	6	29	-6	+28	+6	-6
6	11	5	12	1	29	+11	-5	+24	-2
7	6	12	11	0	29	-6	+24	+11	0
8	2	18	2	7	29	-4	+36	-2	+7
9	2	17	8	2	29	-2	+34	+8	-4
10	1	5	0	23	29	-1	+5	0	+46
11	3	21	4	1	29	-3	+42	+4	-2
12	9	0	2	18	29	+9	0	-2	+36
Total						66	157	94	125

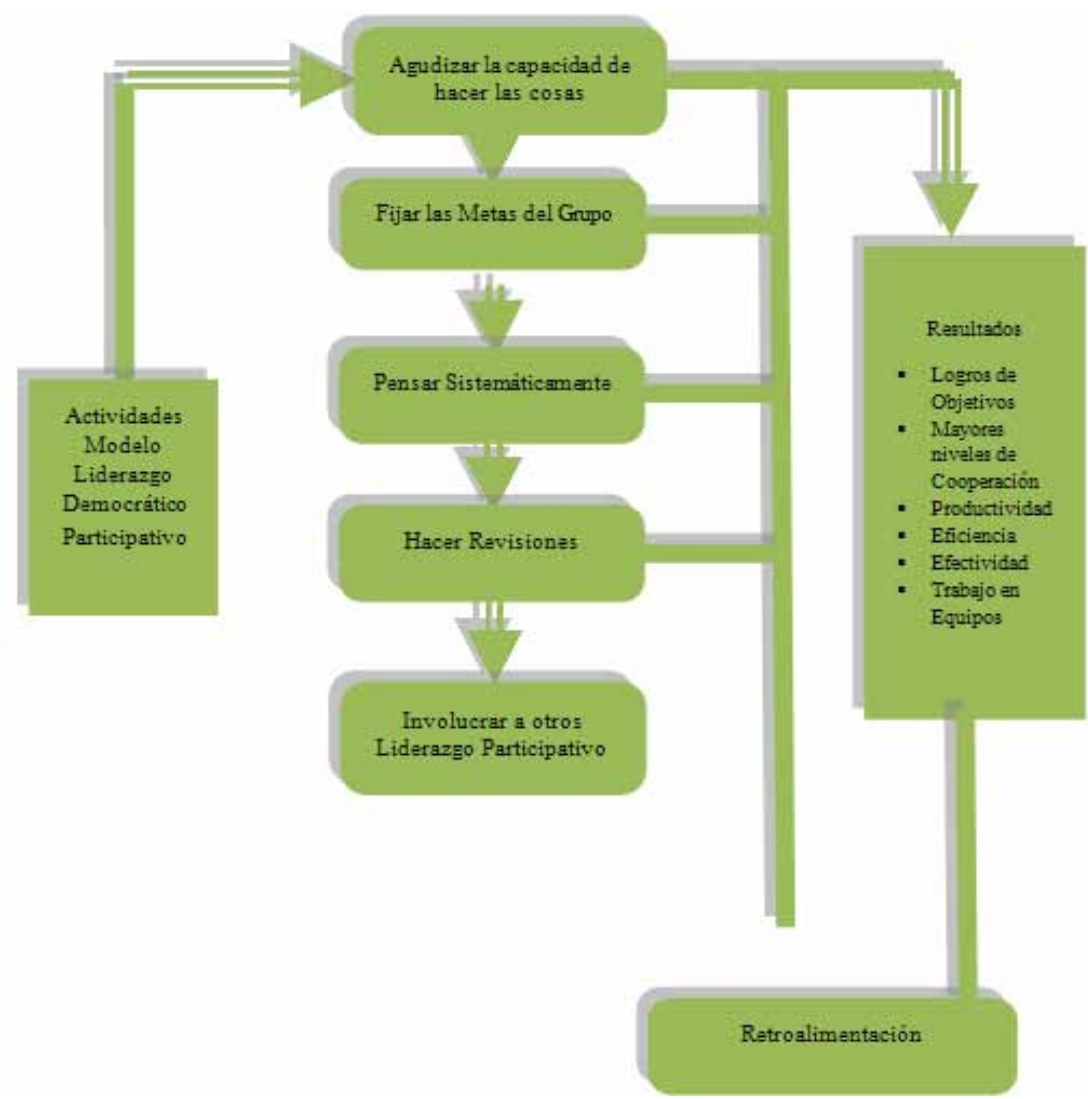
Fuente: Elaborada por el Autor a partir de tal instrumento

Anexo 10 Figura 3: Procedimiento de liderazgo Democrático Participativo



Fuente: José M Melgar C propuesta de un modelo de liderazgo.

Anexo 11 Figura 5. Flujograma. Diagrama de Actividades



Fuente: Elaboración Propia