UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS VENEZOLANAS DEL SECTOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela, como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial.

Autora: Lic. Ludy Coromoto Ortiz Díaz
Tutor: Dr. Esmelin Graterol

Caracas, Abril de 2024

Dedicatoria

A Dios, por darme fortaleza y constancia, en mi propósito de vida.

A la Virgen María, por incrementar mi fe y esperanza en mis pasos.

A mi mamá María Teresa, que desde el cielo me ilumina, me guía y siempre es motivación en todo. Y a todos mis seres queridos que están en el cielo.

A Liam Jesse, por llegar a mi vida, por tu amor, por todo lo bueno que Dios me regalo a través de ti. Gracias hijo.

A mi padre Cristóbal Ortiz, mis hermanos Nancy y Cristian Ortiz; a mi mamita Ofelia Valero y a mis hermanos de crianza Maryuri, Argenis, Marbelly y Valentin. A Francisco Totesaut. A mis sobrinos: Fabiola, Joshua, Khristyn y mi Nathan; por su amor, cariño, apoyo y fuerza para proponerme grandes retos. Gracias familia.

A la Universidad Central de Venezuela. A sus profesores, mis grandes maestros en sabiduría, lucha, valores y dignos profesionales. Gracias a esta casa de estudios, por abrirme sus puertas y acogerme en sus aulas.

A todos mis compañeros de estudio en esta importante etapa de mi vida, gracias: Daniel Larez, Pedro Garzón, Cristóbal Cobos, Yoly Sánchez, Oscar Rodríguez, Jairo Pinto, Yamilet Sánchez, Leonel Ávila, Luis Antonio y Luis Enrique Aponte, José Madris, Carlos Mayorga, Rafael Sánchez, Florceliz Seijas, Stephany Ottaviano, Zulimar Hernández, Yofrain Santiago, Carmen Requena, Noraydith Revilla, Moisés Hurtado, Hender Cuellar, Hernan Garboza, Johnes Lara, Johana Jara, Eveling Sánchez, Eva Cardozo, Yaritza Bermudez, Rossana Tarazon, Jesús Salazar, Maureen Vaamonde, Lennis Díaz, Wilmer Díaz, Rimar González, Arianni Eekhaut, Angel Collado, Marioly Zambrano, Jeremias Bravo, Yaviela Arrioja, Maira Álvarez.

Tengo muchos a quienes dedicar palabras de agradecimientos, porque son incontables las personas que estuvieron en este caminar; de crecimiento y constancia; proceso de aprendizaje que continuará.

¡A todos mil gracias!

Agradecimientos

A Dios; gracias Señor por sobre todas las cosas, por lo grande que obras en mí.

A la Virgen; gracias a tu amor infinito y acompañamiento siempre.

Al Profesor Esmelin Graterol, mi tutor y gran maestro ¡Gracias! Su vocación e ímpetu, son honorables. Su calidad humana, toda mi admiración.

Al Profesor Julio Daly, que con su experiencia me dio la sugerencia a este título de trabajo de grado; que sería mi gran pasión a desarrollar. Gracias: Elsy Carrizo, Yaneth Melo, Profesora Alda Marciales, Profesor Nelson Mata, Profesor Freddy Esqueda, Profesor Nerio Olivar, Profesor Pablo Lira, por su valioso trabajo en el fortalecimiento, valores y saber en la Universidad.

Quiero agradecer a todos los Profesores de la Maestría en Gerencia Empresarial, a Ustedes debo este gran logro: Esmelin Graterol, Julio Daly, Nelson Mata, Freddy Esqueda, María Josefina Mas, María Cristina Olivo, Larry Lobo, Antonieta Rodríguez, Ángel Olivera, Norma Boersner, Rubén Tirado, Argenis Barillas y Carmen Matteo.

Al Sr. Ian Stein de la Cámara Venezolano Británica de Comercio (BRITCHAM). A la Sra Susana Santamaria de la Cámara Venezolana Empresas de Tecnología de la Información (CAVEDATOS). Por su apoyo en la recolección de información y base de este trabajo de grado.

A todas las Empresas quienes contribuyen y apoyan con su sabiduría, experiencia y buen corazón, temas de estudio como esta investigación; a ellas el alcance de los objetivos planteados, su valioso tiempo para responder y atender este trabajo de grado.

¡Muchísimas gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDO

pp.

Dedicatoria…….... i

Agradecimientos...……..……..……..... ii

Índice ...……..……..……..... iii

Índice de cuadros...……..……..……..... v

Resumen en español……..……..…….. vi

Resumen en inglés……..……..……..... vii

Introducción……..……..……..... 1

CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN……..……..…… 3

1.2.- Planteamiento del problema……..…… 3

1.2.- Objetivos de la investigación……..... 10

1.2.1.- Objetivo general……..……..... 10

1.2.2.- Objetivos específicos……..……..... 10

1.3.- Justificación de la investigación……..... 10

1.4.- Delimitación y alcance……..... 12

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO..... 13

2.1.- Antecedentes de la investigación……..... 13

2.2.- Bases teóricas……..... 17

2.2.1.- La gerencia……..... 18

2.2.2.- El liderazgo……..... 28

2.2.3.- El liderazgo transformacional (LT)…….....……..... 51

2.2.4.-Las empresas de tecnología de la información y comunicación (T.I.C.) 67

2.3.- Definición de términos básicos……..……..... 79

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO..…… 84

3.1.- Diseño de la investigación ……..…… 84

3.1.1.- Diseño no experimental……..…… 84

3.2.- Tipo de la investigación……..……..…… 85

3.2.1.- Investigación de campo……..……..……..…… 85

3.3.- Nivel de la investigación…… 86
3.3.1.- Nivel descriptivo…… 86
3.4.- Población y muestra …… 87
3.4.1.- Población…… 87
3.4.2.- Muestra…… 89
3.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de la información……. 90
3.6.- Técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de la información. 92
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS…… 93
4.1.- Presentación y análisis de resultados ……. 93
CONCLUSIONES…… 118
RECOMENDACIONES…… 120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…… 123

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Instrumento: Formato de encuesta Liderazgo Transformacional. 130
Cuadro 2.- Continuación: Formato de la encuesta LT……..……..……. 131
Cuadro 3.- Tabulación gráfica del instrumento…….……..……. 132
Cuadro 4.- Juicio de experto. Profesor Julio Daly……..……..…..…… 133
Cuadro 5.- Juicio de experto. Prueba piloto Profesor Pablo Lira…..…… 137
Cuadro 6.- Juicio de experto. Prueba piloto Profesor Nerio Olivar…… 141

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS VENEZOLANAS DEL SECTOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

Autora: Lic. Ludy Coromoto Ortiz Díaz
Tutor: Dr. Esmelin Graterol

Resumen

El presente trabajo de grado, analiza el liderazgo transformacional en la perspectiva de las empresas venezolanas del sector de tecnología de la información. Con un enfoque actualizado a los nuevos modelos de liderazgo que se incorporan al mercado laboral, con las exigencias que el mismo sector empresarial apremia en su modelo de negocio y competitividad de trabajo, en búsqueda de la sostenibilidad que requieren, las competencias profesionales y los nuevos retos que surgen personalmente en la fuerza laboral.

Es importante destacar la búsqueda e interés en las empresas que desean ir en marcha con las nuevas tendencias organizacionales, manteniendo activos a sus colaboradores, tanto internos como externos, freelance o remoto; con sus objetivos de negocio y metas de la empresa.

Esencialmente el presente estudio, forma parte de una enriquecedora experiencia de participación de empresas venezolanas destacadas del sector de tecnología de la información. Su experticia en dar información y conseguir mejoras en los esfuerzos al conocimiento y la preparación constante; atributos bien merecidos para estas empresas que se mantienen en pie, con los grandes retos que hoy por hoy, no descansan en aparecer con nuevas ventajas y avances para conseguir los mejores liderazgos empresariales.

Palabras claves: gerencia, liderazgo, talento, transformación y tecnología.



CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
POSTGRADUATE STUDIES COMMISSION
POSTGRADUATE IN ADMINISTRATIVE SCIENCES
MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN VENEZUELAN COMPANIES IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

Author: Lic. Ludy Coromoto Ortiz Díaz
Tutor: Dr. Esmelin Graterol

Summary

This magister´s thesis analyzes transformational leadership from the perspective of Venezuelan companies in the information technology sector. With an updated approach to the new leadership models that are incorporated into the labor market, with the demands that the business sector itself presses on its business model and work competitiveness, in search of the sustainability that they require, the professional skills and new challenges that arise personally in the workforce.

It is important to highlight the search and interest in companies that want to move forward with new organizational trends, keeping their collaborators active, both internal and external, freelance or remote; with your business objectives and company goals.

Essentially, this study is part of an enriching of participation by prominent Venezuelan companies in the information technology sector. Their expertise in providing information and achieving improvements in knowledge and constant preparation efforts; well-deserved attributes for these companies that remain standing, with the great challenges that today, do not rest in the search of new advances to achieve the best business leadership.

Keywords: Management, leadership, talent, transformation and technology.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo, si bien es un tema estudiado por décadas; para las empresas de tecnologías de la información cada vez es más exigente tener con éxito gerencias con gran liderazgo, que permitan dar conformidad al personal que cada vez es más demandante de información. El liderazgo es la forma y la razón por la cual las personas transforman entornos, culturas, naciones y todo gracias al mundo de la información y comunicación.

Esta necesidad de construir gerencias más eficientes, basadas en buenos liderazgos en las empresas de tecnología de la información y comunicación (T.I.C.) es el estudio que nos interesa en la presente investigación; tratar con las exigencias de nuestro personal en las empresas, enfatizando el análisis de este liderazgo: liderazgo transformacional.

Nos permitimos indagar y tomar parte de ella, basándonos en los años de estudios de grandes autores que demuestran en sus teorías y modelos, las numerosas contribuciones sobre el liderazgo transformacional en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información, enfocados en la alta gerencia, analizando su aplicabilidad y validando los nuevos modelos de liderazgo a los contextos empresariales actuales.

La importancia de este estudio radica en determinar el liderazgo transformacional utilizado en las nuevas condiciones de fuerza del conocimiento gerencial, en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información, identificando sus principales modeladores; describiendo las circunstancias gerenciales en empresas TIC y analizando su impacto de aplicación.

El presente trabajo reúne distintas fuentes y estudios, realizados por destacados autores; entrevistas ejecutadas a Directores Ejecutivos (CEO) de

empresas, gerentes, especialistas del área y sus observaciones indirectamente en ellos, en las diferentes organizaciones que dirigen. Sus criterios, sus propios modelos utilizados y la importancia que aborda el tema del liderazgo en dichas estructuras organizativas. Estudiaremos el alcance de los paradigmas del liderazgo en la gerencia y su correlación con el tema de estudio: liderazgo transformacional en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

La recopilación de información supone así; explorar más sobre su terminología y finalidad de gerenciar las empresas bajo el modelo del liderazgo transformacional. Utilizando la ejemplificación en las empresas del sector de tecnología, que difícilmente puede ser abordado de forma muy precisa, por la necesidad de obtener más información y bases teóricas sobre liderazgo transformacional; sin embargo, se logra reunir los aspectos más significativos que sirvan de información y guía para futuras investigaciones sobre el tema; para lograr un mejor análisis investigativo.

Se presenta a continuación los siguientes capítulos para este trabajo de grado:

En el primer capítulo: comprende el problema, su planteamiento, objetivo general y específicos de la investigación, así como su justificación, delimitación y alcance. En el segundo capítulo, el marco teórico, antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos como soporte para explicar el trabajo de investigación. En el tercer capítulo, marco metodológico, diseño, tipo y nivel de la investigación, población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de la información; y las técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de la información. En el cuarto capítulo, presentación y análisis de resultados. Finalmente; se detallan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas consultadas y anexos.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- Planteamiento del problema

La transformación de Internet y la masificación desde sus inicios con ARPANET (1969) con su primera red de ordenadores, formando su evolución a pasos acelerados para luego dar accesos, a todas las empresas y a las personas en su vida diaria; así, como en las instituciones educativas, financieras, de gobierno y en el mundo en general; las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han acelerado este proceso de innovación.

Largos años de esfuerzos, en el proceso de construir respuestas a la avanzada de las TIC y llena de desafíos tecnológicos, sumarian la llegada de la revolución industrial en el siglo XVIII y lo que llevaría a la producción de gran escala. Con la llegada de estos procesos industriales y el inicio de estudios en base a la era de las industrias y lo que vendría con ello, el trabajo del hombre en las fábricas, sentando fundamentos en lo conocido con el término “relaciones industriales” que aplica para lo que hoy también se conoce como gerencia del talento. Término definido por Chiavenato, Idalberto (2009) es “una de las áreas de las empresas que tiene más cambios”. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió.

Para la empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información (TIC) con sede en Stanford, Estados Unidos: Gartner. Incluye sus análisis de estadísticas en: investigación de mercado, investigación por asuntos y de sectores, proporcionando consejos para profesionales, y empresas de

tecnologías y la comunidad de inversiones, en varios formatos: reuniones informativas, servicios de pares en red y programas de socios diseñados explícitamente para CEO y otros directores ejecutivos.

Gartner (2020) explica que “Las tecnologías emergentes son disruptivas por naturaleza, pero la ventaja competitiva que brindan, aún no es bien conocida o probada en el mercado. La mayoría tardará más de cinco años y algunos más de diez, en alcanzar la meseta de la productividad. Pero algunas tecnologías en el ciclo Hype *(representación gráfica)* madurarán en el corto plazo y los líderes de innovación tecnológica deben comprender las oportunidades para estas tecnologías, particularmente aquellas con alto impacto o transformadoras”, dijo Brian Burke, vicepresidente de investigación de Gartner.

Muchas organizaciones en Venezuela estudiaron dichos cambios de Gartner como cita, a su autoría y análisis: Chiavenato, Idalberto (2009). La visión alterna en la modernidad asocia el cambio a la “destrucción creadora”. *En el campo empresarial cita autores como Lyotard y Foulcault (posmodernos) que “el conocimiento es la fuerza de producción principal”, lo que implica un cambio de las organizaciones debe verse observando cómo evoluciona o revoluciona esa “fuerza de producción principal”*, lo que sería un cambio de visión radical. *Las personas, como seres pensantes y cambiantes, hacemos que los cambios sean constantes* y justo la globalización del estudio en todos los procesos, en donde hace vida el ser humano.

La generalización del conocimiento gracias a la digitalización y las redes, abrió camino al mundo de los servicios que representa un sector muy significativo en la economía mundial y en las expectativas de los clientes y usuarios del sector público y privado. Todas esas tendencias contribuyen a qué las perspectivas de las organizaciones y sus colaboradores sean altas en cuanto al tipo de liderazgo esperado. La velocidad de cambio y las múltiples crisis, demandan líderes capaces de conducir este contexto; que nos permitan estudiar el liderazgo

transformacional en empresas venezolanas del sector de tecnología, como posible diseño para dirigir grandes y mejores organizaciones; en lo productivo y en lo humano; es parte del planteamiento de este trabajo de grado.

Toda esta línea continua y a la vez cambiante, necesaria en el presente proceso investigativo; es lo que plantea el problema de este estudio, en sus objetivos y de allí la aplicabilidad en relación a los avances hechos por las tecnologías de la información en relación al conocimiento transformando el liderazgo; con sus nuevas oportunidades de adquirir información y lo que se diseña; es tema de indagación y paradigma en la gerencia empresarial, dando a este último término la importancia del estudio; el liderazgo transformacional en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

Uno de los análisis importantes en macro y llevando a las empresas del sector de las TIC en Venezuela: es el modelo Google; presentado en el libro de Girard, Bernard (2007), que muestra evidencias de lo exitoso que ha sido este modelo y su aplicabilidad en las organizaciones; mostrando datos estadísticos: del éxito de la empresa basado en creer en las personas y propiciar el desarrollo de su talento, como parte de utilizar el veinte por ciento del tiempo del horario laboral de los empleados en la empresa, para proyectos personales, que se convierten en innovaciones: ejemplos como Gmail y Google News.

Para la compañía prima las *"personas con capacidades para subir en la organización"*. Otro dato de ejemplo en este modelo de Google, es el encuentro de una hora y media de duración que utilizan todas las semanas aproximadamente, en donde se cuentan ideas, primicias y qué se está haciendo en la organización. Allí pueden tomar el pulso y obtener feedback inmediato la directiva por parte de los empleados. Clave en sus mecanismos de comunicación y claridad en momentos reales, como parte del paradigma gerencial basado a nivel del

liderazgo transformacional; llevado al campo en las empresas del sector de tecnología de la información.

Según Girard, Bernard (2012), identifica y analiza los elementos que considera fundamentales para que el modelo Google fuera un éxito insospechado. Las claves de la filosofía de sus fundadores son:

- "Seleccionar solo a los mejores talentos, buscándolos en los mejores centros educativos e inspirando a los que llegan, a seguir a la altura de los anteriores.

- Tener un triunvirato a la cabeza de la compañía compuesta por los dos fundadores y por Eric Schmidt, un especialista en gerencia.

- Promover entre sus colaboradores una cultura muy similar al ambiente universitario en el que estudiaron, logrando que la precisión matemática, la reputación entre sus compañeros y el enfoque de solución permanente de problemas fueran importantes, generando rigurosidad, creatividad y permanencia en la empresa.

- Crear solo equipos de trabajo pequeños, reduciendo costos de coordinación y facilitando la comunicación y el aprendizaje.

- Permitir una dedicación de trabajo 80 - 20 para sus ingenieros y programadores: ellos pueden dedicar un 20% de su tiempo de trabajo a proyectos personales, promoviendo iniciativas interesantes para la empresa y el 80% restante dedicarlo a su labor principal".

Por tanto, se analizan estas estrategias utilizadas por Google; y dentro del estudio tomaremos más investigaciones, que nos permitan observar cómo puede

influir el talento del liderazgo en las personas y en las principales organizaciones del sector de tecnología de la información, en la Ciudad de Caracas. Venezuela.

Para determinar lo que estas empresas actualmente utilizan en sus gerencias, cómo impactan en las necesidades actuales del personal. Por qué hoy las empresas de caza talentos *"head hunter"* explican que tan difícil puede ser mantener al personal en las organizaciones y porque en Google, entre otras más demandantes del mercado; todos quieren trabajar en ellas. Como responder al impacto de la oferta de trabajo *"job posting"* en las transformaciones del continuo movimiento del gran talento humano, en su búsqueda constante de innovar, crear nuevas oportunidades de crecimiento tecnológico, sus aplicaciones y su desarrollo; y todo ello con la rapidez con que llega la información y cambios en el mercado, productos y servicios para todos.

Y con lo descrito anteriormente; nos planteamos: por qué después de tantas décadas muchas empresas siguen utilizando gerencias basadas en estructuras tan rígidas y ambiguas. Por qué aún continúan utilizando un patrón para manejar a sus colaboradores basados en tiempos de Taylor y Fayol. Aunado a ello, se realiza entonces el proceso investigativo hecho por muchos autores y que hoy es de interés para este trabajo de grado.

El autor Kotter, John (1999), en su libro la verdadera labor de un líder; explica que: "…*No empecé este trabajo con la mente enfocada explícitamente en liderazgo; de hecho, esa palabra se encuentra raramente en mis primeros escritos. No obstante, es hacia el liderazgo adonde finalmente se han dirigido mis últimos esfuerzos, un hecho que llama la atención acerca de lo mucho que cambia eso que llamamos trabajo administrativo o de gerencia".*

Continúa Kotter, John (1999), describiendo que *"Tras haber realizado catorce estudios formales y más de mil entrevistas, observando directamente a docenas de ejecutivos en acción y compilado innumerables encuestas, estoy completamente convencido de que la mayoría de las organizaciones carecen hoy de la conducción o liderazgo que requieren y de que frecuentemente esa carencia es bastante grande. No estoy hablando de un déficit de 10%, sino de 200%, 400% o más, en posiciones jerárquicas altas y bajas"… "El problema es que realmente muy pocos pueden brindar el liderazgo que hace falta cada día, en el mundo de los negocios, en el gobierno, en todas partes".*

En relación a la idea anterior; citamos una encuesta de Gartner (2021), que revela que solo el treinta y ocho por ciento de las organizaciones cuentan con un proceso formal para este tipo de detección de tendencias. Explica que "las organizaciones preparadas para el futuro detectan y responden activamente a los cambios bruscos y se anticipan al cambio, pero para ello es necesario un enfoque riguroso y deliberado de búsqueda de tendencias". Estas estadísticas proporcionan datos significativos y se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué liderazgo transformacional utilizan las nuevas condiciones de fuerza del conocimiento gerencial en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información?

Existe un propósito bien descrito para el presente planteamiento del problema; y son muchos años de estudios hechos por varios autores. Para Kotter (1999) *"En vez de alimentar el talento y estimular a la gente a liderar y aprender de sus errores y aciertos, las organizaciones ignoran con frecuencia el potencial del liderazgo, no ofrecen entrenamiento adecuado ni modelos que imitar…" Y* este concepto, más vigente que nunca.

Dentro de este planteamiento, es tema importante el liderazgo transformacional, a continuación mencionaremos los siguientes aspectos:

Su ámbito de acción social: determinar el liderazgo transformacional utilizado en las nuevas condiciones de fuerza del conocimiento gerencial, en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

Sujeto social: Directores ejecutivos (CEO), gerentes y colaboradores de empresas venezolanas del sector de tecnología de la información. Líderes y ejecutores del liderazgo dentro de la empresa.

Ámbito espacial: Caracas. Venezuela.

Ámbito temporal: durante los últimos cinco años.

Determinar el liderazgo transformacional utilizado en las nuevas condiciones de fuerza del conocimiento gerencial en las empresas del sector de tecnologías de la información, basado en el análisis del liderazgo gerencial de los últimos cinco años en las empresas: Corporación Netix, C.A. (NETIX), Corporación Sybven, C.A. (SYBVEN), Corporación 3DLink, C.A. (3DLINK), Estrategia reputacional 2020, C.A. (MASQUEDIGITAL), NetUno, C.A. (NETUNO), Dayco Telecom C.A. (DAYCOHOST), Huawei Technologies de Venezuela S.A. (HUAWEI); empresas con sede en Caracas. Venezuela.

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.- Objetivo General

- Determinar el liderazgo transformacional utilizado en las nuevas condiciones de fuerza del conocimiento gerencial, en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- Identificar los principales liderazgos gerenciales adaptados al tipo de empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

- Describir los tipos de liderazgo gerencial en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

- Explicar el impacto de la aplicación del liderazgo transformacional en la gerencia en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

1.3.- Justificación de la investigación

Los avances de la gerencia en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información en nuestros tiempos como tema de investigación, sus significativos avances en la industrialización de las TIC, los alcances y sus transformaciones gerenciales y liderazgos; asoman con más fuerzas los potentes cambios en conocimiento y saber, en búsqueda de las mejores alternativas que nos permita ser más efectivos en nuestras vidas y relaciones humanas, en todos los campos posibles y cotidianos: familia, laborales, empresariales y conexiones diarias con amistades. La gerencia forma parte vital en nuestro entorno diario.

Esta área de la gerencia y su constante investigación es para muchas empresas tiempo y dedicación. Base fundamental de grandes estudios que justifica él por qué, es necesario su atención en la vida empresarial. La evolución del proceso profesional del personal por conseguir la eficiencia y competitividad en el entorno del mercado laboral actual tan cambiante, fue fuerza para la investigación, en sus teorías que justifican y sustentan, hechas por: Max Weber; así como el liderazgo en la teoría de Sigmund, Freud. Todos ellos fueron punto de partida para el enfoque que luego en sus estudios realizaría MacGregor Burns, James y Bass, Bernard, en sus teorías del liderazgo transformacional.

Con estas últimas citas de autores; se analizaron empresas del sector de tecnologías de la información, sus nuevas condiciones de fuerzas del conocimiento para el gerente, que permitieron validar una serie de propuestas que se consideraron en la directiva de las empresas que hoy son desarrollo de tecnologías y adelanto productivo en el país.

"El cambio es un estado que no acaba" y supone una creciente competitividad de liderazgo gerencial y empresarial en la búsqueda de transformar estratégicamente las empresas para sobrevivir; y ver ¿Cómo es la empresa de hoy y como debe ser? ¿Cuál es el líder que hace falta hoy en la empresa? ¿Y cómo debe transformarse?

En torno a ello, el estudio del liderazgo transformacional en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información presentó resultados de como las grandes empresas con altos retos gerenciales han logrado estos cambios que supone su visión a estas preguntas. Y como estas organizaciones con gerencias de liderazgo transformacional mantienen a su personal; les brindan reconocimiento, recompensan su valor humano, profesional y financiero. Mantienen a sus colaboradores capacitados en sus áreas, motivados, satisfaciéndolos y sirviéndoles en el desarrollo del saber. Promueven el conocimiento como base y aportan a la productividad de la estructura organizativa.

Todo lo descrito anteriormente, justifica este trabajo de grado con base a los conceptos de gerencia, liderazgo, liderazgo transformacional y las empresas de tecnología de la información (TIC). Analizando cada concepto y uniéndolo, a fin de conseguir estudios que demuestran, temas para futuros desarrollos, e información y conocimiento.

1.4.- Delimitación y alcance

La investigación se ejecutó en siete empresas venezolanas del sector de tecnología de la información, con sede en Caracas. Venezuela.

Por medio de encuestas, reuniones, conversaciones, con CEO, gerentes y personal activo en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

Estuvo dirigida a estudiar y determinar el liderazgo utilizado en sus gerencias. La investigación se dio en los primeros seis meses de este año, en diferentes gerencias organizativas; partiendo del análisis, asesorías, trabajos e información realizados en el área.

Su ámbito de acción fue un estudio descriptivo, contando desde enero 2023 hasta julio 2023. Fueron sujetos de investigación treinta gerentes de diferentes áreas, CEO de empresas venezolanas del sector de tecnología de la información, líderes y colaboradores activos; a los cuales se les realizó encuestas para la recopilación de información; considerando también estudios y publicaciones de otros autores y especialistas en el área; para su realización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la investigación

Durante la investigación sobre liderazgo transformacional; dentro de los estudios encontrados se tomaron los siguientes, aplicados a este proceso. Cada uno de ellos aportó importantes hallazgos a este tema dentro de su investigación, coincidiendo con la importancia que tiene el liderazgo y lo que conlleva a los cambios en las personas dentro de su entorno laboral.

Anchundia, Miguel. (2012), realizó una investigación titulada: "estudio de las cualidades del líder y del estilo de liderazgo de los estudiantes de postgrado de gerencia estratégica de negocios de la facultad de farmacia de la U.C.V.", como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, otorgado por la Universidad Central de Venezuela. Parte de sus recomendaciones en su trabajo de investigación expone: *"La importancia del líder y liderazgo en las organizaciones y al determinar el estilo de liderazgo se encontró que los profesionales en proceso de formación del Postgrado de Gerencia presentaron en mayor proporción el estilo de liderazgo transformacional con los principales componentes influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación, lo cual les podría permitir inculcar en sus colaboradores el interés por la organización, el logro y crecimiento, así como proporcionar metas al equipo mediante la comunicación efectiva en las organizaciones donde se desempeñan, promoviendo en su equipo la inteligencia y resolución de problemas, transmitiendo visión, misión, y sentido de pertenencia, respeto y confianza en sus seguidores".*

Mogollón, Ofelia, Pernia, T., y Narváez, W., (2013), realizaron una investigación titulada: “Estilos de liderazgo en las relaciones gerenciales de una industria farmacéutica venezolana laboratorio Vendrog”, como requisito para optar por los títulos de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, otorgado por la Universidad Central de Venezuela.

Entre una de sus conclusiones realizadas por los autores citados anteriormente, en su investigación, exponen: *“puede expresarse aspectos concluyentes que tipifican la relación entre el estilo de liderazgo y las relaciones gerenciales, evidenciándose en algunos casos ventajas y en otros desventajas para los grupos de trabajos supervisados, quienes de alguna u otra forma asumen el estilo de liderazgo adoptado por la gerencia o en las relaciones gerenciales, y que en otras esferas representan situaciones de conflicto dependiendo del estilo de liderazgo que se asuma en los niveles gerenciales”.*

Esqueda, Freddy. (2007) en su tesis de grado de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, otorgado por la Universidad Central de Venezuela. Realizó una investigación titulada: *“Desafíos en el desarrollo del talento humano como consecuencia de las tecnologías”.* En donde una de sus conclusiones fue: *“el talento humano de estas organizaciones siente que las mismas demuestran una capacidad suficiente para mejorar y hacen esfuerzos por entender sistemáticamente las áreas de prácticas de liderazgo, compromiso de los empleados, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo y capacidad de aprendizaje, factores que resumen el nivel de madurez de la gestión del talento humano. El nivel de madurez de la gestión del talento humano de estas organizaciones trae como consecuencia mejoras en el desempeño organizacional”.*

Otra de sus conclusiones realizadas por el mismo autor Esqueda, Freddy (2007), cita en su trabajo de grado *"El impacto de las TICs en el desarrollo del talento humano en los consultores e integradores de sistemas del sector tecnología en Venezuela se consiguió en dos dimensiones, la organización que se ha apropiado de las tecnologías con eficacia integrándolas a sus procesos organizacionales, creando flujos de información tanto internos como externos, difundiendo y colectivizando saberes y convirtiéndose en la empresa interconectada en red para contribuir al desarrollo humano y el de los pueblos y la dimensión de las personas, quienes representan para la organización el capital más importante y apalancan su desarrollo en las TIC".*

Dentro de este apartado de antecedentes de la investigación, nos encontramos con dos artículos importantes a destacar, publicados en SABER UCV y realizados por Sarell, Juan. (2011), uno de ellos, titulado "Liderazgo tecnológico. ¿Una nueva clase de liderazgo?". Entre sus aportes presenta como uno de sus resultados, los siguientes: … "*se puede hacer énfasis una vez más en la diferencia entre gerencia y liderazgo dentro de la organización. Mientras que la gerencia toma características basadas en la forma de la organización, el liderazgo trata de un proceso de influencia de las personas. Cuando se incorpora la tecnología, el liderazgo solo puede ser aplicable a equipos de desarrollo de tecnología".*

Mediante la aplicación de evaluación de textos, se puede afirmar que el liderazgo:

- Representa un proceso de influencia sobre las personas, desde su acepción administrativa;

- Sirve de guía para las personas a fin de llegar a un cometido o a la conclusión de objetivo en la organización;

- Define a la capacidad de manejar a las personas donde la comunicación es el elemento fundamental".

Otro artículo igualmente publicado en el link de SABER UCV, realizado por el mismo autor; Sarell, Juan. (2017), titulado: “perfil de liderazgo apoyado en las tecnologías de información y comunicación”. Expone en su labor investigativa que: *“los lideres consultados indican que la principal herramienta del liderazgo en las empresas de seguros es la comunicación. Los seguidores requieren tener una persona que les pueda proporcionar información y que les sea sincero”.*

“La toma de decisiones se apoya con el aspecto técnico del negocio asegurador a lo interno de la empresa como punto de partida para el establecimiento de planes de negocio, los cuales se transmiten al equipo de trabajo a fin de que los elementos del área donde se desenvuelve el líder se encuentren alineado. Las T.I.C. mal enfocadas, mal utilizadas, limitan la comunicación y es menester del líder saber la utilización de estas herramientas”.

Los trabajos estudiados se tomaron como base para los antecedentes de la investigación de este trabajo de grado; que se relacionan en parte al análisis y conceptos propios incorporados a esta investigación, donde se puede medir que la producción del conocimiento nunca termina y se mantiene en constante cambio, evolucionando en las personas.

Con estas perspectivas; el inmensurable aprendizaje en las personas con el liderazgo adoptado por las empresas venezolanas del sector de tecnología de la información, hace que cada día nos demuestre y nos lleve a grandes formas de liderar y dar lo mejor, para el alcance de nuestros objetivos. Son temas y algunos de los factores que se consideraron en el presente estudio.

2.2.- Bases teóricas

Algunos de los antecedentes de esta investigación fortalecieron este tema de la gerencia, por su contenido de ciencias sociales, con su multidisciplinariedad evidente. Por lo que hicieron de este trabajo investigativo, un tema aplicado a constantes teorías sobre el liderazgo transformacional que no tendrán bases teóricas únicas, pero si demostrables y continuas en el tiempo para sus futuros estudios.

Por tanto, una vez que se definió el problema de este campo investigativo, su objetivo general y sus objetivos específicos que determinaron los fines en este trabajo de grado; se establecieron los aspectos teóricos más importantes que lo sustentaron.

En este capítulo se explora el contenido del paradigma de liderazgo transformacional adaptado por algunas empresas venezolanas del sector de tecnología de la información y las transformaciones en las personas conducidas con un liderazgo transformacional. Con soporte de los aspectos teóricos estudiados, publicados por algunas empresas en base a sus experiencias.

Dentro de estos parámetros, a continuación, se presenta el esquema del marco teórico que respaldo este trabajo de grado: primero describiendo el origen, definiciones, base y las teorías más recientes de la gerencia, relacionadas con la terminología de liderazgo, su origen y transformación continúa. Revisaremos la teoría que relaciona esta última, con liderazgo transformacional y finalmente integraremos toda la teoría y los vínculos entre gerencia, liderazgo, liderazgo transformacional, con las empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

2.2.1.- La gerencia

Origen de la gerencia

El origen de la palabra gerencia de acuerdo con la RAE proviene del latín *gerens, -entis* que significa: que dirige o lleva a cabo. Para el nombrado padre de la gerencia, Drucker, Peter (2002) y creador del termino "management" traducido al español "gestión o administración", que representa uno de los teóricos más importantes del pensamiento administrativo y gerencial; sus definiciones parten de las obras y desafíos de la gerencia para el siglo XXI (1999). La sociedad postcapitalista (1992) y la gerencia en la sociedad futura (2002).

Dentro de los paradigmas gerenciales realizados por Drucker, Peter (1992), como grandes pasos a la gerencia, explica que es "una disciplina social como la administración trata del comportamiento de las personas y de las instituciones humanas". Dentro de la primera conclusión derivada de este análisis "de las suposiciones que han de servir de fundamento para la administración a fin de hacer productivo su estudio y su práctica es que la gerencia, el órgano específico y distinto de toda organización", cita realizada por el mismo autor ese año.

Para Drucker, Peter (1999*), "al personal no se le administra. El cometido es dirigir el personal. Y la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo".* Siendo un participe de la sociedad del conocimiento, y fundador de la gerencia moderna, es mérito valorar a la persona con sus capacidades y fortalezas, más que como un "recurso", como conocimos; fueron los orígenes de la gerencia de recursos humanos, citados en tiempos del siglo pasado.

Dentro de este contexto global descrito; pasamos a detallar lo que resulta demostrativo en estudios realizados de gerencia en Venezuela, citando a Graterol,

Esmelin (2013) pp. 17, resulta “la necesidad de asumir el reto de formar recursos altamente calificados para gerenciar las organizaciones con criterios de racionalidad política y económica que contribuyan a superar los severos desequilibrios económicos, sociales y éticos que afectan a nuestra sociedad. Lo cual se justifica con más razón cuando los cambios son permanentes y se requiere adaptación constante de nuevas tecnologías, especialmente, las organizaciones financieras, operacionales, de información y comunicación”.

Entre las tendencias y preocupaciones gerenciales resulta para Graterol, Esmelin (2013) pp. 31 “la transformación de estructuras organizacionales y estilos gerenciales asignados por la más alta racionalidad y elusión de riesgos, dan paso entonces, a estructuras cada vez más planas, que permiten la toma de decisiones rápidas, basadas en información, que dan cuenta de lo que sucede en tiempo real”.

Bajo este mismo concepto, Drucker, Peter (2002) explica: *“la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización. Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficiencias a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna”.*

En este orden de origen de la gerencia citamos, un estudio realizado por Robert R. Rehder de Latín American Management, Development and Performance al cual hace referencia a Drucker, Peter: muestra que *“el recurso humano gerencial ha sido reconocido como una de las principales fuerzas en la industrialización y el desarrollo económico. Países menos desarrollados reflejan una gran necesidad de formación de recursos humanos en prácticas gerenciales. La administración es una función objetiva, se basa en la responsabilidad del desempeño y tiene carácter profesional: sobre todo los gerentes que practican la administración”.*

"Por lo tanto, el administrador profesional tiene dos dimensiones, una la del intelectual, para el cual la organización es una herramienta que le permite poner en práctica su conocimiento especializado y la otra la del gerente, quien ve en el conocimiento un medio para alcanzar las metas de rendimiento de su organización. Tanto en países en desarrollo como en los ya desarrollados, la administración de profesionales en la organización es el reto que deja el siglo XX para el XXI".

En ese mismo estudio citamos un análisis, donde explica que *"la práctica gerencial en América Latina empieza a ser más exigente en conocimientos y en las habilidades humanas como el liderazgo".* Punto fuerte para continuar con el desarrollo y las bases teóricas de esta investigación.

Definiciones de la gerencia

Algunas definiciones, realizadas por Drucker, Peter (1992); "El gerente debe asumir responsabilidades por el bien público, subordinar sus acciones a una ética y restringir sus intereses personales y autoridad siempre que su ejercicio no sea contrario al bien público o afecte a la libertad del individuo". *"Precisamente porque todo es fluido, este es un momento para la acción". "La gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional".*

Drucker, Peter (1992) también, hace énfasis en los verdaderos protagonistas de la revolución gerencial: "los directivos de las empresas y sus funciones de alta dirección, esto es, los procesos de adopción de decisiones. Persigue la profesionalización de la dirección de empresas, la racionalización de la gestión: la gerencia es el órgano social responsable del progreso económico organizado".

El concepto de gerencia tomado del libro de Graterol, Esmelin (2014), cita a Robbins y Coulter (1996), quienes plantean que: "*gerencia es el proceso de hacer*

que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia, con y a través de otra persona. El proceso representa las funciones o actividades fundamentales emprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control".

Para Drucker "la gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del proceso económico organizado, refleja como consecuencia de ello el espíritu básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica porque una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición".

Otro concepto, definido por el mismo autor señala que: "ser gerente significa participar en la responsabilidad por el funcionamiento de la empresa". Este mismo autor da una definición en su libro "la gerencia de empresa": definiendo al gerente "como alguien que dirige el trabajo de otros y que, según puntualiza un dicho: *realiza su trabajo haciendo que otras personas realicen el suyo*".

Schlemenson, Aldo (2002) cita la gerencia dentro del concepto: "el liderazgo gerencial involucra implícitamente dos componentes. El primero es establecer el camino o sendero que debe ser transitado para que los empleados puedan desempeñar las tareas asignadas en pro del cumplimiento del objetivo; el segundo es liderar para ayudar a transitarlo resolviendo los obstáculos que se van presentando. La meta es la que los empleados ayudarán a su gerente a lograrlo".

La misión de la gerencia

Drucker, Peter (2002), explica que "la misión del gerente debe estar basada en una tarea a realizar a fin de lograr los objetivos de la compañía. Debe ser una misión real, una que haga una contribución visible y si es posible claramente

mensurable, al éxito de la empresa. Debe tener la autoridad más amplia posible antes que la más estrecha; todo lo que no se excluya expresamente debe considerarse bajo su autoridad. Finalmente, el gerente debe ser dirigido y controlado por los objetivos antes que por su jefe".

Desde la perspectiva del autor McLeod, Raymond (2000), citamos que dentro de los papeles del gerente es importante que tenga "habilidades gerenciales: comunicación y resolución de problemas". "Durante el proceso de resolver problemas, los gerentes toman decisiones, que es el acto de seleccionar uno de varios cursos de acción alternativos. Una decisión es un curso de acción especifico escogido. Por lo regular, es necesario tomar varias decisiones en el proceso de resolver un solo problema".

Este mismo autor en su libro de sistemas de información gerencial, también destaca que los: *"conocimientos gerenciales como base el termino cultura computacional. Y la cultura de la información: entender la forma de usar la información en cada paso del proceso de resolución de problemas, saber dónde puede obtenerse tal información y saber cómo compartir la información con otros".*

La importancia de la gerencia

La importancia de la gerencia para Drucker, Peter (1979), significaba "su competencia, su integridad y sus realizaciones, tendrán un valor decisivo tanto para los Estados Unidos como para el mundo libre en las próximas décadas. Al mismo tiempo crearan en forma continua y pronunciada las exigencias que deberá enfrentar".

En esos años Drucker, Peter, destacaba que *"el hecho de que los Estados Unidos marchen a la cabeza económica y socialmente hará que las realizaciones de la gerencia sean decisivas y mucho más difíciles. Desde arriba solo hay un*

camino fácil y es el que lleva hacia abajo. Siempre se requiere el doble de esfuerzo para permanecer en lo alto que para ascender hasta allí".

"Fuera de los Estados Unidos la gerencia tiene una función más decisiva y aún más difícil. El hecho de que Europa recobre su prosperidad económica depende, sobre todo, de las realizaciones de sus gerencias. Y el que ciento cinco países antes coloniales y productores de materias primas tengan éxito en desarrollar sus economías como naciones libres o se tomen comunistas depende, en gran parte, de su capacidad para producir rápidamente gerentes competentes y responsables. En verdad el mundo libre tiene inmensos intereses depositados en la competencia, habilidad y responsabilidad de la gerencia". Afirmaciones hechas por Drucker, Peter para ese año (1979).

¿Qué significa dirigir gerentes para Druker? en su libro (1979) expone, como la importancia del caso Ford demostró que: "la gerencia es necesaria no solamente porque la tarea es demasiado grande para que hombre alguno la realice por sí, sino porque dirigir una empresa es algo enteramente diferente de dirigir la propiedad de uno mismo".

"La empresa debe ser capaz, por lo tanto, de perpetuarse y para hacerlo debe tener gerentes. La complejidad de la tarea es tal, aun en los pequeños negocios, que no la puede realizar un hombre trabajando con ayudantes y colaboradores. Requiere un equipo organizado e integral, cada uno de cuyos miembros realice su propia tarea gerencial". "El primer requisito para dirigir gerentes es por lo tanto que la visión de los gerentes individuales este dirigida hacia las metas del negocio y que sus voluntades y esfuerzos estén enderezados a alcanzar estas metas". "El segundo requisito de la dirección de gerentes es por lo tanto la estructura apropiada del trabajo del gerente".

Objetivos de la gerencia

Algunos de los objetivos que cita Drucker, Peter (1979), en su libro hacen referencia a que “todo gerente debe translucir sus contribuciones al logro de las metas de la compañía en todos los aspectos del negocio. Como es obvio, no todos los gerentes tienen contribuciones directas que hacer en todos los aspectos. La contribución que la comercialización puede hacer a la productividad, por ejemplo, es muy pequeña. Pero si un gerente y su unidad no tendrán que contribuir a alguno de los aspectos que afectan en forma significativa a la prosperidad del negocio, este hecho debe aclararse. Porque los gerentes deben entender que los resultados comerciales dependen del equilibrio de esfuerzos y resultados en un cierto número de aspectos”.

Drucker, Peter, también enfatiza en su libro que: cada gerente requiere *“desarrolle y establezca los objetivos de su unidad por sí mismo. La gerencia de la cual depende debe, por supuesto, reservarse el derecho de aprobar o desaprobar estos objetivos. Pero su desarrollo es parte de la responsabilidad del gerente; en realidad, es su primera responsabilidad. Significa además que todo gerente debe participar responsablemente en el desarrollo de los objetivos de la unidad mayor de la cual forma parte. Darle la sensación de participar, no es suficiente”*.

“Ser gerente presupone asumir responsabilidades genuinas. Precisamente porque sus aspiraciones deben reflejar las necesidades de la compañía, antes que las necesidades individuales del gerente, es que debe comprometer con un acto positivo de sentimiento. Debe conocer y comprender las metas finales del negocio, lo que se espera de él y por qué, en base a que se le medirá y cómo. Debe haber una reunión de mentes dentro de la gerencia de cada unidad”.

"Esto solamente se puede conseguir apoyando cada uno de los gerentes que contribuyen, puede ocuparse de los objetivos de la unidad, cuando en otras palabras, se lo lleva a participar activa y responsablemente en trece tareas de definirlo. Y solamente si sus gerentes subordinados participan de esta manera puede el gerente superior saber que puede esperar de ellos y puede tener exigencias rigurosas".

Implica entonces tener claridad de objetivos, por ello, Drucker, Peter afirma que *"todo gerente debería tener la información que necesita para medir su propia labor y debería recibirla con la suficiente anticipación para hacer los cambios que sean necesarios para obtener los resultados deseados. Y esa información debería ir al gerente mismo no a su superior. Debería constituir el medio de autocontrol no una herramienta para el control desde arriba".*

Funciones gerenciales

Henry Fayol, *"creía que todos los gerentes desempeñaban las mismas funciones gerenciales: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. La creencia difundida es que se hace más hincapié en la planificación en el nivel ejecutivo, mientras que las otras funciones son más importantes para el desempeño en los niveles inferiores"* Cita el autor McLeod, Raymond (2000).

Dentro de este marco de aplicación, vamos a describir las funciones gerenciales, conceptualizadas por el autor: Graterol, Esmelin (2014):

"Planificación: definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades".

"Organización: determinar que tareas hay que realizar, quienes han de llevarla a cabo, como hay que agruparlas, quien es el jefe de quien y donde deben tomarse las decisiones".

"Dirección: motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios más efectivos y resolver conflictos".

"Control: observar las actividades para asegurarse de que se cumplen como se planteó y corregir cualquier desviación significativa".

Para Drucker, Peter (2002) la función final de la gerencia es la de *"dirigir al trabajador en su trabajo". "El trabajo hay que hacerlo y el recurso para ello son los trabajadores – desde los no calificados hasta los verdaderos artífices, desde los que empujan carretillas hasta los vicepresidentes. Esto implica la organización del trabajo de manera tal que resulte lo más adecuado posible para los seres humanos y la organización de la gente de manera tal que trabaje en la forma más efectiva y productiva. Implica también considerar al ser humano como un recurso, es decir, como algo que tiene propiedades fisiológicas peculiares, capacidades y limitaciones que requieren tanto planeamiento y atención como las propiedades de cualquier otro recurso, por ejemplo, el cobre"*…

Seguido del análisis anterior: *…"Implica también considerar al recurso humano como seres humanos que tienen, a diferencia de todos los demás recursos, personalidad, ciudadanía y control sobre si trabajan, cuánto y cómo y en consecuencia necesitan motivo, participación, satisfacciones, incentivos y recompensas, conducción, estado y función y es la gerencia y solamente ella, quien puede satisfacer las necesidades. Porque se les debe satisfacer mediante trabajo y tareas dentro de la empresa y la gerencia es el órgano animador de la empresa".* Drucker, Peter (2002).

De las funciones gerenciales descritas, se definen las de: planificación, control, administración, organización y dirección. Siendo estos los modelos básicos; pero *"a través de la formación y desarrollando las capacidades y comportamientos de un líder, se puede llegar a perfeccionar estas características personales"* el liderazgo, según González, Manuel (2006); como modelo gerencial. Por lo cual, el liderazgo debe ser una función del gerente y su gran fuerza dentro

de todas las actividades a desempeñar. Estas funciones son de continua aplicabilidad para la gerencia, en sus funciones y estructuras organizacionales, por lo que resulta significativo enunciarlas para pasar a detallar, los tipos de gerencia.

Tipos de gerencia

Basado en la revisión bibliográfica de la página Web CLEA.EDU, disponible en línea sobre el tema de gerencia. Vamos a describir los tipos de gerencias que podemos apreciar en las empresas y sus diferencias; citaremos tres de las más importantes:

"Tipo de gerencia patrimonial. Es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa".

"**Tipo de gerencia política.** La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas".

"**Tipo de gerencia por objetivos.** Se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia".

Los tipos de gerencia, son conceptos muy ambiguos; sin embargo, hoy día empresas con grandes monopolios y magnitudes, aún las tienen en sus estructuras organizacionales. Esto no significa que en sus liderazgos, jefes, gerentes y CEO, prevalezca otra línea de acción de cara al marketing de la compañía. En esta perspectiva, pasamos a definir las bases teóricas que sustenta la conceptualización del liderazgo.

2.2.2.- El liderazgo

Origen de liderazgo

De acuerdo con las teorías que surgen al origen del liderazgo, podemos citar la filosofía del hombre superior; descrita por Friedrich Nietzsche: “para este filósofo alemán del siglo XIX existía una necesidad imperiosa de crear una figura de hombre superior, con muchas cualidades que las que tenía hasta ese momento, ya que los valores humanos estaban tan influenciados por la moral religiosa, que provocaban que el hombre fuera débil y sumiso. Por ello lo más importante era crear una figura humana que fuera vital, con poder adelantado a su época, inteligencia, independiente; es decir, un líder”.

Con la teoría de Max Weber y su punto de vista sociológico, vino a detallar ese origen de liderazgo: como *“el carisma, un aspecto que está integrado dentro del entorno social”.* Para Weber, existen dos tipos: “el carisma institucional: hace referencia al poder que otorga al individuo una determina posición jerárquica dentro de un equipo, no teniéndose en cuenta sus características personales”. “Y el carisma genuino: que es el propio que tiene el líder”.

En las investigaciones citadas por Vásquez, Antares (2013), describe el origen del liderazgo como *“diferentes tendencias en los últimos tiempos. Los estudios que se produjeron entre 1900 y 1950 buscaban diferenciar entre el líder y los seguidores con base en las características de cada uno. En virtud de que no se encontró una característica especifica o un grupo de ellas que pudiera explicar las habilidades de liderazgo, se comenzó a investigar sobre la influencia que tienen los elementos situacionales en las habilidades y las conductas del líder citando a Boyett y Boyett, 1999”.*

La búsqueda de elementos distintivos de líderes exitosos y de los que no lo eran, progresivamente alrededor de 1960, se llegó a un modelo contingencial propuesto por Fiedler (1967) citado por Boyett y Boyett, (1999), en el que se vincula la orientación *"del líder hacia las relaciones o la tarea y el desempeño de su grupo, pero se asume que ningún líder será exitoso siempre. Mas adelante, se propuso el modelo del liderazgo situacional que examina las conexiones entre la madurez de los seguidores, las variables situacionales y la efectividad del líder".*

Azuaje, Eduardo (2008) escribe sobre el origen del liderazgo, citando "De una manera general y muchas veces vaga, todos tenemos una idea acerca de lo que es el liderazgo y empleamos el termino libremente sin meditar a fondo qué es en realidad un líder". "El concepto se remonta a los inicios de la historia, con la aparición de grandes figuras que cambiaron el cursos de los acontecimientos gracias al influjo que ejercieron a su alrededor. Pero de nuevo en la actualidad, los estudios interdisciplinarios han redimensionado el enfoque al profundizar sobre la condición tan especial de este atributo humano".

Definiciones del liderazgo

Citamos a continuación varios autores con lo que cada uno define qué es el liderazgo. González, Manuel (2006), define: *"es el proceso de dirigir y orientar las actividades de las tareas de los miembros del grupo de trabajo".* Un concepto claro y bien específico de liderazgo que siempre pone en palestra estos cambios continuos del término y sus definiciones a lo largo de los años, contextos y entornos.

Chiavenato, Idalberto (2004), define: "el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno o diversos objetivos específicos".

Otra de sus definiciones para liderazgo: “es un proceso en el que el líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

Drucker, Peter (2005), “el liderazgo es cuestión de la forma de ser y no de la forma de hacer”. Para este autor visionario del liderazgo y base teórica de esta tesis de grado, siempre formaba parte sus análisis antes las exigentes expectativas que surgían en el liderazgo dentro de las empresas.

De acuerdo a Weber, Max *“un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora”.*

Lewin, Kurt, definió al líder como *“determina los roles, técnicas y métodos que deben seguir sus subordinados. Realiza tanto críticas como alabanzas a los subordinados. El líder actúa como experto que aconseja a sus subordinados. La toma de decisiones viene determinada por un debate colectivo entre líder y subordinados”.*

Para Kotter, John (2004) la definición de liderazgo “no es más que la actividad o proceso de influir a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. “No se puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo”.

Es significativo agregar más teoría de lo citado por Kotter, John (2004) sobre el liderazgo que “establece una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano y estrategias para producir los cambios necesarios para

alcanzar dicha visión. Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez. Motivar e inspirar: trasmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas".

Citando al autor Puig, Mario (2012) define el liderazgo dentro de los rasgos *"para mí un líder era una persona capaz de sacar lo más valioso de sí mismo y de inspirar a otros a través de su ejemplo".* Toda persona esta dotada de valores que merecen ser explorados por grandes líderes que le ayuden en su formación y crecimiento profesional, en su poder de transformar con su liderazgo.

Para el autor Azuaje, Eduardo (2008) el liderazgo "es una cualidad muy especial del individuo a partir de la cual las personas que lo rodean identifican en él la capacidad de trazar un camino, orientando en su recorrido a aquellos que lo siguen con la convicción de que los hará llegar a sus propias metas".

A lo anterior agregamos otro concepto del mismo autor: "según el diccionario de ciencias de la conducta (1956) el liderazgo se define como *las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos*. Otra definición menos técnica establece el liderazgo como un ámbito de influencia interpersonal, que al ser dirigido a través del proceso de la comunicación, se orienta al logro de una o varias metas". *"Mi experiencia personal me ha llevado a la conclusión de que el liderazgo consiste en el arte de hacer que los demás quieran hacer algo que usted cree que debe hacerse",* cita del mismo autor.

"Aunque es cierto que el liderazgo es en muchos casos una facultad natural de algunos individuos o un don, los conocimientos proporcionados deben llevarlo a

meditar acerca del hecho de que también constituye una habilidad que puede desarrollarse mediante la capacitación gerencial y la experiencia laboral".

"Como muchas otras destrezas, el liderazgo no deja de ser una condición susceptible de desarrollo, siempre y cuando asuma la meta de aprender a conducirse bajo su óptica y su influjo. El aprendizaje es una palabra determinante en este proceso". Azuaje, Eduardo (2008)

Continua citas del mismo autor: *"el crecimiento que usted ha emprendido a través de su interés en el tema de la gerencia conlleva a un redimensionamiento de conceptos y enfoques que van más allá de simples nociones intelectuales: el haber profesional de un individuo conjuga desde los conocimientos y prácticas con que cuenta a nivel técnico, hasta los valores, actitudes y conductas demostrados en las distintas experiencias del entorno laboral".*

Misión del liderazgo

Para el escritor Azuaje, Eduardo (2008), "a nivel de las organizaciones, los líderes cumplen con la relevante misión de inducir a sus seguidores y subalternos a trabajar por las metas de la corporación desde su máximo rendimiento, al disponer las competencias de modo tal que cada quien sepa lo que se espera de él".

"Para alcanzar el éxito en este campo, el gerente o supervisor líder, debe contar con ciertas habilidades que le posibiliten accionar adecuadamente los elementos claves en la conducción de personal. En este sentido, podemos identificar tres componentes imprescindibles para la consecución de lo anterior".

- ***Capacidad técnica:*** *comprende los conocimientos necesarios para afrontar una situación y manejarla con la pericia y seguridad tales que la puedan transformar en un medio productivo.*

- ***Capacidad humana:*** *la facultar de influir en los demás para que sigan las pautas que se les da, con la voluntad y el esfuerzo requeridos para la generación de resultados favorables, operando desde la eficacia.*

- ***Capacidad analítica:*** *el conjunto de habilidades para procesar el conocimiento e información desde una perspectiva crítica, que permita su aplicación posterior en el diseño de modelos y planes estratégicos, tomando en cuenta los contextos y relaciones entre los elementos de la situación.*

Estos tres componentes citados por el mismo autor Azuaje, Eduardo (2008), son parte de lo primordial en la misión del liderazgo. Para luego explicar que: "La operatividad en un grupo de trabajo viene dada por el cumplimiento de dos cometidos primordiales: por una parte, la realización de tareas en virtud del logro de los objetivos planteados y por la otra, la concordancia y armonía social dentro del grupo a fin de asegurar su funcionamiento. Esto amerita la orientación de una persona que sea capaz de responder en términos de coordinación, dirección, resolución de problemas y negociación con efectividad y un alto nivel de desempeño. El perfil óptimo para esto apunta al del líder".

Continua la cita con el mismo autor: "los especialistas en la materia han desarrollado estudios sistemáticos alrededor del fenómeno del liderazgo, a partir de los cuales se han generado teorías que intentan explicar qué factores y características indican que algunas personas actúen desde ese dinamismo, en tanto que otras parecieran no poder hacerlo".

Para Azuaje, Eduardo (2008) "los resultados arrojan distintas conclusiones al respecto, aunque a pesar de la diversidad se ha logrado organizar tres visiones conceptuales:

1.- Las teorías que se enfocan en los rasgos.

2.- Las teorías del comportamiento personal.

3.- Las teorías situacionales.

"Considero conveniente hacer una revisión sobre el tema, ya que la documentación de este saber le permitirá abrir aún más las puertas del entendimiento para el consecuente desarrollo de una percepción personal, a partir de la cual encontrará una vía de expresión hacia su propio liderazgo". Es importante destacar este último punto citado por el autor Azuaje, Eduardo (2008) donde bien describe parte a destacar en nuestro estudio, sobre las expresiones para descubrir nuestros propios liderazgos, como parte de la misión del liderazgo.

Funciones del liderazgo

Dentro de las funciones a destacar por el liderazgo citamos al autor Azuaje, Eduardo (2008) quien describe que: "los líderes realizan una función importante dentro de los grupos mediante el establecimiento de una mayor cohesión y coordinación para el logro de los objetivos comunes". Detalla las teorías del comportamiento de un líder, como parte de sus funciones.

Citando a Maxwell, John (2009), entendemos que una función del liderazgo es *"crear un medio ambiente que promueva nuevo líderes".* "Como líder, usted tiene el poder que nadie más posee para crear una cultura de liderazgo positiva en la que los líderes potenciales afloren. Si crea ese medio ambiente, entonces las personas con potencial de líder aprenderán, ganarán experiencia y alcanzarán su mejor momento. Llegarán a ser la clase de líderes de equipo que engrandecerán a una organización".

Maxwell, John (2009) también afirma un enfoque que va con nuestra tesis, donde destaca que "la mayoría de los líderes se enfocan en dos cosas: la visión y la rentabilidad. La visión casi siempre es lo que más nos entusiasma; atender la

rentabilidad es lo que nos mantiene en perspectiva. Sin embargo, en medio de la visión y la rentabilidad se encuentran las personas de su organización. Lo irónico es que si ignora a las personas y sólo presta atención a las otras dos cosas, perderá a las personas y por ende la visión (y probablemente la rentabilidad). Pero *si se enfoca en la gente, tiene el potencial de ganar a las personas, la visión y la rentabilidad".*

Premisas del liderazgo

De acuerdo al autor Azuaje, Eduardo (2008), *"Sea líder, siga al líder o hágase a un lado. Usted decide".* El liderazgo constituye un modo de ser, pero también un modo de estar en una situación grupal; es además una sumatoria de rasgos unidos a un comportamiento ante vivencias específicas. Y a pesar de las controversias que desde hace mucho tiempo se han suscitado alrededor del tema, los estudios concuerdan en identificar algunos de sus componentes básicos. En este sentido, las experiencias han demostrado que el liderazgo también se apoya sobre una serie de ingredientes necesarios:"

- ***"Visión:*** *Capacidad de pensar en aquello que todavía no existe. Poder dibujar el futuro con precisión en su mente. Pensar en lo imposible y atreverse a realizarlo.*
- ***Compromiso:*** *Energía, responsabilidad, confianza. Transformar sueños en metas. Transformar metas en realidad.*
- ***Comunicación:*** *En la era de la información ser rico es tener conocimiento y saber cómo transmitirlo.*
- ***Integridad:*** *Significa el pegamento que une voluntades y energía. Es la conciencia de la organización. Compromiso con la verdad, la apertura y transparencia que conducen a la confianza. Diferencia su organización por sus valores. Sea usted el cambio que quiere realizar.*

- ***Realidad:*** *Principio del análisis de fortalezas y debilidades. Tener conciencia de sus propias realidades. Ello le permite establecer una meta y alcanzarla. Tiene que saber cómo lo ven los demás. Que opina el público de su empresa. Para llegar a cualquier lugar debe saber de dónde parte.*

- ***Intuición:*** *Una de las funciones más complejas del liderazgo. Se producen del hemisferio derecho del cerebro. La cualidad esencial del líder es tomar decisiones correctas con datos incompletos".*

Cabe considerar que dentro de este concepto de premisas del liderazgo, el autor Maxwell, John (2009), las describe como: *"busque líderes potenciales"*… "si el liderazgo forma parte de su visión y lo valora, siempre estará en la búsqueda de líderes potenciales"…

"Estas son las diez características más destacadas de las águilas:

- *Hacen que las cosas sucedan.*
- *Ven las oportunidades.*
- *Influyen en las opiniones y hábitos de los demás.*
- *Le añaden valor a usted.*
- *Atraen ganadores hacia sí.*
- *Capacitan a otras águilas para liderar.*
- *Proveen ideas que ayudan a la organización.*
- *Poseen una gran actitud poco común.*
- *Cumplen con su palabra.*
- *Muestran una fuerte lealtad a la organización y al líder".*

Dentro de esta perspectiva, es importante la búsqueda continua de líderes que promuevan grandes cambios positivos en la organización.

Para Maxwell, John (2011) ver al líder y conocer sus seguidores, implica un reflejo en su líder a través de la gente que le sigue. Y el autor considera las siguientes premisas en el liderazgo:

- ***"Actitudes.*** *Cuando hay buenos líderes al mando, la gente se alegra; cuando mandan los malos, la gente se queja.*

- ***Estabilidad.*** *Cuando gobiernan líderes morales, establecen justicia; los líderes indulgentes echan todo a perder.*

- ***Compasión.*** *Los buenos líderes se interesan en los pobres; los líderes malos no tienen compasión por nadie.*

- **Honestidad.** Cuando los líderes prestan atención a mentiras, su gente se deja influenciar por los mismos engaños.

- **Visión.** La visión sólida mantiene a todos en el camino recto; reina el caos donde se eclipsa la visión".

El autor cita la siguiente fórmula de la trayectoria del liderazgo:

Competencia + carácter + relación = influencia.

Técnicas del liderazgo

De acuerdo con el autor Azuaje, Eduardo (2008), existen ciertas técnicas en el liderazgo que citamos a continuación. *"El liderazgo enfocado como una conducta contiene elementos vitales cuya aplicación se puede convertir en una técnica efectiva para conducir el recurso humano".* Esto lo podemos traducir en lo siguiente:

- **"Capacidad para dirigir:** Guiar. Persuadir. Mandar. Generar comportamiento: aceptación – seguimiento. Habilidad para establecer resultados a través de otros. Establecer metas – guiar para su obtención. Motivar.

A su vez, **la motivación** es una estrategia fundamental para movilizar las energías del recurso humano hacia el logro de los resultados esperados. Esto

implica dominar ciertas variables de peso dentro de las relaciones interpersonales, a fin de proyectar en los demás la empatía y el respeto requerido para generar la aceptación y fidelidad del personal.

- **Motivar:** Inspirar confianza. Empeñarse en lograr resultados. Comunicarse con eficacia. Saber escuchar. Comprender a la gente y sus reacciones. Ver las cosas con objetividad. Actuar directa y francamente".

Teorías del comportamiento del líder

Azuaje, Eduardo (2008), explica las siguientes teorías del comportamiento que para él, tiene un líder: "Debido a las incongruencias obtenidas a partir del primer intento de entender el liderazgo, la continuación de investigaciones condujo a la exploración de nuevas alternativas, entre las cuales cobró auge la revisión de los patrones de comportamientos de los líderes".

"Dentro de estas escuelas del pensamiento se desarrollan varias teorías, cada una con distintas vertientes, aunque con el mismo origen común. A continuación expongo tres de los planteamientos surgidos de dicha corriente". Azuaje, Eduardo (2008).

- **"Autocracia benévola.** Creada por McMurry (1958), quien sostenía que la realidad organizacional obstaculiza la efectividad del líder democrático, por lo que basó parte de su tesis en la necesidad argumentada de eliminar este tipo de liderazgo en las empresas que quieran ser exitosas.

A cambio de ese modelo, planteó la conveniencia del liderazgo del autócrata benévolo, que aunque no mantiene los canales de comunicación con el personal que caracterizan al primero, resulta más eficaz a la hora de emplear rápidamente medidas correctivas evitando desvíos que afecten el logro.

El autócrata benévolo tal vez pueda fomentar la participación en la planificación de algunas acciones, pero es él mismo quien estructura las asignaciones, aplica disciplina y pone en práctica las decisiones".

- **"Líder centrado en el empleado y líder centrado en el puesto.** Correspondiente a Likert (1947), sus fundamentos se originan en el análisis minucioso de la información suministrada por miles de empleados en el medio de la industria, el gobierno y los hospitales".

Los estudios realizados permitieron identificar dos patrones en el comportamiento del liderazgo organizacional. Azuaje, Eduardo (2008).

1.- "El líder enfocado en el puesto: estructura las funciones del personal, supervisa estrechamente que se efectúen las tareas designadas, emplea incentivos para acelerar el trabajo y determina índices satisfactorios de producción, basado en procedimientos tales como distribución efectiva del tiempo".

2.- "El líder enfocado en los empleados: atiende más a los aspectos humanos de las necesidades del personal y a la creación de grupos eficientes de trabajo con elevadas metas de desempeño; especifica los objetivos, los comunica al personal y le concede libertad para el cumplimiento de asignaciones y alcance de las metas. Los resultados obtenidos por Likert y sus colaboradores le demostraron un buen nivel de logros desde el esquema del líder centrado en sus empleados, por lo que recomendó la preparación de administradores bajo esta óptica".

- **"Teoría bidimensional.** Basada en un estudio realizado en la Universidad Estatal de Ohio (Fleishman, Harris y Burt, 1955), se fundamentó en el aislamiento de dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que a partir del análisis estadístico fueron identificadas como consideración y estructura de iniciación, mediante las cuales se describieron las características de la conducta en el liderazgo organizacional".

“Si bien la múltiple creación de teorías del liderazgo sobre la base del comportamiento constituye un panorama demasiado amplio para establecer una única conclusión, es de reconocer que estos enfoques parecieran estar más cerca de la realidad. De una u otra forma, las tesis soportadas en la conducta del líder denotan guías más exactas para abordar el tema, incluyendo por otra parte la importancia de la relación entre el líder y su seguidor. Esto nos revela que realmente el fenómeno del liderazgo no es unidireccional, por cuanto las personas que se encuentran alrededor del líder juegan un papel significativo para su posición”. Azuaje, Eduardo (2008).

A continuación revisamos entonces, el detalle de lo que comenta Azuaje y abordaremos los conceptos sobre los modelos de liderazgo:

Modelos de liderazgos

Lewin, Kurt Tsadek, es reconocido como el fundador de la psicología social moderna. Investigación – acción: defendió la investigación básica resaltando la aplicación práctica. La teoría del campo: afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital. Esta teoría afirma que es imposible conocer el comportamiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables interdependientes, las cuales formarían el campo dinámico.

Lewin, Kurt, fue el creador del concepto de dinámica de grupos, sobre el que afirmo *“el grupo es un todo emergente que es más que la suma de lo que pueden hacer sus participantes de forma separada”.* Destacan sus obras: Una teoría dinámica de la personalidad (1935) y Resolución de conflictos sociales (1948).

Vamos a citar a continuación el estudio realizado por el autor Alonso, José (2021) sobre los modelos de liderazgo según el experimento realizado por Lewin, Kurt.

"Liderazgo autocrático: *el líder ordena lo que hay que hacer. Es el único que tomas las decisiones, que han de ejecutar los miembros del grupo.*

Liderazgo democrático: *el líder permite que los seguidores participen en la toma de decisiones. Se preocupa por la necesidad de contribuir de los miembros del grupo.*

Liderazgo laissez-faire: *se concede a los miembros del grupo libertad de acción total. El líder apenas participa, dejando la toma de decisiones en manos del grupo".*

Lewin, Kurt "el todo es mayor que la suma de sus partes". El experimento fue publicado en 1939, el año del comienzo de la segunda guerra mundial. Sus resultados fueron considerados un refrendo a los sistemas democráticos de gobierno. Ayudaron a comprender mejor las reacciones al liderazgo. Su estudio mostró que el liderazgo es "algo que se puede enseñar y no debe depender del carisma o la habilidad de un líder surgido espontáneamente".

Para Lewin, *"no había nada más práctico que una buena teoría".* Supo combinar las aportaciones de la filosofía y la psicología, a la que conectó con las ciencias sociales y reforzó la importancia de la psicología como una ciencia experimental. Lewin, decía *"si quieres entender algo, intenta cambiarlo"* y ese enfoque sigue siendo válido en la actual psicología organizacional.

Este estudio experimental avanzado en esos tiempos, son los principios y teorías fundamentales del análisis del comportamiento humano; de todo lo explicado anteriormente en misión, funciones, premisas, técnicas, teorías y lo que ahora pasamos a definir como tipos de liderazgo.

Tipos de liderazgos

Mucho se lee sobre los tipos de liderazgo y varios autores describen, que no se trata de un estilo, sino de un nuevo tipo de liderazgo para un nuevo siglo. Se trata entonces, de la sustancia que lo envuelve, que tiene que ver con la forma básica de trabajar, no con las apariencias o las tácticas.

Por lo anterior, vamos a citar a Kotter, John (2004) y lo que él describe como tipos de liderazgo: “El liderazgo implica moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades”.

Para el Profesor de liderazgo en Konosuke Matsushita: Kotter, John. Emérito, líder de pensamiento en negocios, liderazgo y cambio, en la Harvard Business School. Algunos de sus conceptos sobre los tipos de liderazgos son:

“Liderazgo autocrático: los miembros del grupo difícilmente pueden dar sugerencias, solo se hace lo que el líder indica, extremo control. Desventajas: muy autoritario. Ventajas: el líder tiene el poder del grupo y tiene altos niveles de ausentismo y rotación de personal”.

“Liderazgo burocrático: es apropiado para trabajar en cuestiones de seguridad con grandes sumas de dinero, sustancias tóxicas, maquinaria o peso excesivo. Ventajas: siguen las reglas rigurosamente, los líderes se aseguran de que todo sea preciso. Desventajas: todo se sigue a base del libro, es decir; se siguen los procedimientos tal como se indica”.

“Liderazgo carismático: en los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático. Ventajas: motivan a sus seguidores, inspiran entusiasmo y son enérgicos para conducir a los demás. Desventajas: si el líder se va es difícil que el equipo pueda continuar con la misma energía, ya que es el líder quien los motiva”.

“Liderazgo participativo o democrático: los miembros del equipo sienten en control su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ventajas: el líder invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, ayuda a desarrollar habilidades. Desventajas: la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado”.

“Liderazgo natural: este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Ventajas: quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Desventajas: en situaciones de mucha competencia, los lideres naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo”.

“Liderazgo transaccional: nace con la idea de que los miembros de cada equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. Ventajas: la transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como desea. Desventajas: no es un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo”.

“Liderazgo transformacional: inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo. Estos líderes necesitan sentirse

apoyados solo por ciertos empleados. Ventajas: es una ida y vuelta emocional. Busca iniciativas y agrega valor. Desventajas: muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional".

Kotter, John (2021), comentó en un artículo en la Web: *"Lo que de verdad hacen los lideres". En abril 2021*, expreso: *"el liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener carisma o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla".*

Desafíos del liderazgo

De acuerdo al análisis de Azuaje, Eduardo (2008) en su libro menciona la guía de Posner y Kouzes sobre este tema, contenida en su libro "The Leadership Challenge". Existen desafíos constantes en el liderazgo, pasamos a detallarlos:

Desafíe el proceso: Experimente arriesgue aunque pueda fallar. Si las cosas no salen como esperaba, pregúntese qué puede aprender. Siempre busque la forma de mejorar e innovar.

La naturaleza de esta era cambiante, exige de los niveles gerenciales de las empresas operar con una visión dinámica que les permita mantenerse a la vanguardia del conocimiento y afrontar los cambios. Esto siempre conlleva riesgos que deben asumirse para lograr el éxito; lo más adecuado entonces es comportarse de un modo emprendedor, con una actitud que, sin dejar de ser optimista, sea apegada a la realidad. Todo desenlace puede tener dos caras: la del triunfo y la del

fracaso. Pero también el fracaso representa una experiencia, y puede ser tan provechosa como el triunfo cuando deja un aprendizaje válido para el futuro.

Habilite a otros para que puedan actuar: Involucre a otros en la planificación de las acciones que les afectan. Dé a la gente la libertad para que puedan tomar sus propias decisiones. Cree un ambiente de mutuo respeto y confianza.

Los gerentes y supervisores que se llenan de responsabilidades porque no confían en las capacidades ajenas o porque necesitan ejercer un control demasiado rígido sobre los demás, inevitablemente terminan por desgastarse y cerrar las vías de su propio desarrollo, al dedicar un tiempo excesivo a los asuntos delegables. Los verdaderos líderes no sólo se preocupan por ser seguidos; ellos reconocen que su influjo es capaz de enseñar y moldear a sus seguidores y subordinados, obteniendo de los mismos lo mejor que puedan dar.

Respeto y confianza son valores que se ganan en la medida en que se entregan, así que foméntelos siendo el primero en dar el paso al frente. Recuerde que los niveles de compromiso aumentan cuando formamos parte y tomamos responsabilidad en aquellos que nos involucran.

Modele el camino: Sea claro con respecto a sus valores y creencias. Asegúrese de que la gente sigue los valores acordados. Sea coherente y constante en practicar lo que dice.

La mejor técnica de enseñanza ha sido siempre el ejemplo. Cuando somos cónsonos con lo que predicamos, los demás están claros con respecto a lo que pueden esperar de nosotros y por ende, con lo que esperamos de ellos. La noción del liderazgo implica integridad y esta debe ser transmitida al grupo mediante un convenio común; si las pautas han sido bien comprendidas y las acciones sirven para reafirmar los acuerdos, disminuyen las posibilidades de desvíos entre quienes apoyan su gestión.

Inspire una visión compartida: Descríbales a los demás el tipo de futuro que pueden crear juntos. Muéstreles cómo sus intereses pueden realizarse al tener una visión común. Comunique con claridad una visión positiva y esperanzada.

La visualización representa una vía poderosa para concentrar las energías antes de emprender la acción. La imagen mental que representa dónde podemos (y queremos) llegar es una formulación no verbal de pensamientos, que no por eso son menos concretos; más aún, la visualización de las metas puede constituir una forma estimulante de establecer proyectos que gracias al esfuerzo llegarán a ser reales. Utilice este recurso para transmitir a sus subordinados el amplio espectro de posibilidades y beneficios individuales a los que puede conducirlos el logro grupal. De esta manera los enseñará a ser visionarios y a plantearse expectativas cada vez más altas para su crecimiento personal.

Plan de trabajo del líder

Para Azuaje, Eduardo (2008). “Los líderes no triunfan realizando su labor al azar. El liderazgo se ejerce desde la voluntad y la decisión de hacer las cosas correctas para así accionar favorablemente todos los recursos del entorno. Los siguientes pasos para elaborar un plan de trabajo le serán de suma utilidad al respecto si aplica los conocimientos de liderazgo adquiridos hasta el momento.

Pasos previos:

- Prepare los datos e información básica.
- Liste todos los problemas y oportunidades.
- Haga una declaración de objetivos específicos.
- Desarrolle las estrategias.
- Ubique los medios.
- Proyecte beneficios.

Valor humano del liderazgo

Azuaje, Eduardo (2008) en su libro afirma que: “A pesar de los invaluables beneficios que ha traído consigo el desarrollo industrial y tecnológico en la actualidad, existe un cierto riesgo de despersonalización y sustitución a gran escala de la mano de obra en las empresas altamente tecnificadas. De allí que la formación psicológica y filosófica de líderes responsables, que sepan mantener ante todo la valoración y el respeto por la condición humana de todos los miembros de la organización, constituye una necesidad social a nivel mundial”.

“Si bien es cierto que por una parte la labor de los líderes empresariales consiste en aprovechar los recursos (principalmente el humano) propendiendo la productividad y el desarrollo técnico que exige la competitividad hoy por hoy, también lo es, por otra parte, que dicho desarrollo debe ser puesto al servicio de todo el entorno, como micro sociedades que son, las empresas tienen una responsabilidad para con las comunidades, ciudades y países que las acogen. Es entonces a los líderes organizacionales a quienes les corresponde sentar las estructuras de solidaridad coherentes para que la compañía cumpla con su función social”.

Continua Azuaje explicando que: “no pierda de vista es este proceso de evolución hacia el liderazgo que su búsqueda debe encaminarse hacia la rentabilidad del potencial humano en todos los sentidos; no es sólo producir más para ganar más, es también producir mejor y se mejor: como individuo, como jefe, como empleado, como compañero, como padre, entre otros. Si la satisfacción generada en el lugar de trabajo (que es a fin de cuentas donde pasamos el mayor tiempo) nos lleva a un equilibrio interno, ese bienestar tenderá a expandirse a otros niveles de nuestra vida”.

“Conducir personas amerita de gran responsabilidad, así que asuma su misión de un modo integral enfocando su energía no sólo hacia el logro personal,

sino hacia el logro conjunto, grupal y particular de todos aquellos que con su esfuerzo apoyan e impulsan su gestión".

Aquí adoptamos citar al autor Maxwell, John (2011), quien detalla que "el liderazgo es esencial para lograr cualquier meta en la vida y usted como líder debe desarrollarse para alcanzar el éxito". Que importante reconocer este valor humano y alcance dentro de nosotros como gestores de liderazgo en otros para *"ver el corazón y potencial. Cada persona tiene dentro semillas de éxito. Para descubrirlas tiene que mirar los dones de la persona, su temperamento, sus* pasiones, éxitos, alegrías y oportunidades. Una vez que descubre la semilla, necesita fertilizarla con estímulo y regarla con oportunidades.

- Todo el mundo quiere sentir que vale.
- Todos necesitan y responden al estímulo.
- La gente tiene una motivación natural.
- La gente sigue al individuo antes que al líder.

Mientras mejor entiende a las personas, mayor es su posibilidad de tener éxito como mentor". Encontrar estas afirmaciones en nuestros líderes nos genera confianza y nos permite retribuirle con éxito nuestro trabajo y seguimiento.

La era del cambio en el liderazgo

Una perspectiva a destacar por el autor Azuaje, Eduardo (2008) sobre la era del cambio en el liderazgo, lo detallaremos a continuación como análisis precedente al liderazgo transformacional. "Unas breves reflexiones acerca de la pauta que quería la era actual: el cambio. Vivimos en un mundo vertiginoso, cuya dinámica opera alrededor de la transformación constante del conocimiento, de la tecnología, de las sociedades y de los individuos. En el campo que nos atañe, esto

repercute directamente sobre todas las variables que participan en el entorno corporativo del siglo XXI, impactando los recursos y los procesos a partir de los cuales se desenvuelve la gestión organizacional. De allí que considero valioso recalcar que tanto usted como el personal que dirige tengan presente la apertura requerida para servirse del cambio siempre que sea posible y necesario".

"En el ámbito empresarial existen tres factores cambiantes que se vinculan estrechamente al negocio; el manejo adecuado que haga de sus nociones puede influir favorablemente en el aprovechamiento y mejora del recurso humano. En este aparte, vamos a destacar la explicación del factor número uno:

Cambio tecnológico: es la punta de lanza de una nueva sociedad. El cambio tecnológico ejerce un poder de acción tan fuerte que indica a su vez modificar todo lo siguiente:

- El escenario social.
- El nivel de vida.
- Las actitudes.
- Las creencias.
- Los gustos.
- Las costumbres.
- Las expectativas de vida".

"La tecnología trae consigo nuevas maneras de hacer las cosas, mayores canales para comunicarnos, mejores medios para alcanzar los objetivos. Fomenta en su personal el impulso constante de desarrollarse en esta vía, adquiriendo herramientas que faciliten y perfecciones su labor. Como supervisor y líder gerencial, contribuya a eliminar los temores naturales que confrontan los individuos ante lo que resultada novedoso y desconocido; esa es una de las formas más efectivas de combatir la obsolescencia profesional y de producto,

posibilitando el avance al ritmo acelerado del progreso actual". *"El cambio se ha vuelto general y permanente. Es lo normal".*

Vamos a citar a continuación a las afirmaciones de Azuaje, las realizadas por Maxwell, John (2011) quien explica en su libro que *"los líderes en nuestro mundo afrontan dos realidades".*

1.- *El cambio ocurre con mayor rapidez que antes, por eso los líderes deben mantenerse adaptables.*

2.- *Más que nunca necesitamos valores que trasciendan todas las épocas, por eso los líderes deben mantenerse guiados por principios.* La fortaleza de cualquier organización es el resultado directo de la fortaleza de sus líderes".

Líderes débiles = organizaciones débiles.

Líderes brillantes = organizaciones brillantes.

"Todo surge o se desploma por el liderazgo".

Es por ello que, los valores y principios en los líderes no deben ser agente de cambio sino el contexto para poner de ellos lo mejor en cada situación, sus mejores fortalezas para sacar al equipo y a la empresa adelante.

Revisados los dos puntos principales gerencia y liderazgo; pasamos a introducirnos al liderazgo transformacional, su origen, conceptos, teorías y la ejemplificación en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información (TIC) como pedestal del conocimiento en las transformaciones humanas, organizaciones y del entorno empresarial.

2.2.3.- El liderazgo transformacional

Los primeros documentos y escritos que se encontraron sobre la terminología de liderazgo transformacional, fueron realizados por: MacGregor Burns, James, quien fue un escritor e historiador. Y Bass, Bernard: Psicólogo y Profesor universitario; pioneros en hablar y explicar sobre la definición del tema. Ambos contribuyeron con sus investigaciones y análisis al liderazgo transformacional.

Bass, Bernard (2006), explica que: "tal vez se deba a que el aprendizaje transformacional, con su énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, representa una visión más atractiva del liderazgo en comparación con lo que parece proceso de intercambio social *"frio"* de liderazgo transaccional. Tal vez sea porque el liderazgo transformacional proporciona un mejor ajuste para liderar los complejos grupos de trabajo y organizaciones de hoy, donde los seguidores no solo buscan un líder inspirador que los ayude a guiarlos a través de un entorno incierto, sino que los seguidores también quieren ser desafiados y sentirse empoderados, si quieren ser leales y de alto rendimiento".

Origen del liderazgo transformacional

El concepto de liderazgo transformacional introducido por uno de sus expertos en liderazgo MacGregor Burns, James (2003). Este autor, lo definió como "*el tipo de liderazgo ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización".*

Posteriormente Bass, Bernard (2006), desarrollo un concepto y elaboró la teoría de liderazgo transformacional de Bass, señalando cuatro características de este estilo de liderazgo:

*"**Estimulación intelectual:** el líder transformacional estimula a sus empleados a pensar, a buscar las mejores soluciones a los problemas;*

***Consideración individualizada:** los empleados son visto de forma individual, para ello es necesario utilizar la inteligencia emocional como forma de relacionarse con el equipo.*

***Inspiración y motivación:** el equipo siente la inspiración y la motivación del líder;*

***Influencia idealizada:** el equipo ve al líder como un ejemplo, como una persona a seguir".*

Para el autor Vásquez, Antares (2013) describe "el concepto de liderazgo transformacional fue surgiendo a través de un proceso evolutivo que considero diversas teorías, algunas de las cuales fueron finalmente absorbidas por la descripción final. Uno de los primeros elementos que formo parte del cuerpo de conocimiento que derivo en la teoría del liderazgo transformacional fue el concepto de carisma propuesto por Max Weber (1947, citado en Antonakis y House 2002), quien lo describió como *una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones".*

"Sin embargo, según Max Weber, este tipo de líder emerge en tiempos de crisis y su efecto es efímero (Antonakis y House 2002; Larsson y Ronnmark, 1996). En 1973, propuso una teoría de liderazgo en la que se involucraban los estilos transaccionales, carismático y el rebelde político inspiracional. Señalaba que las transacciones entre el líder y los seguidores sentaban las bases de la confianza. Por otra parte, puso en evidencia que el líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que estos sienten con los ideales y la autoridad del líder".

Finalmente, este mismo autor Vásquez, Antares (2013), concluyó que "el líder político inspiracional es persuasivo y estimula a sus seguidores a hacer

sacrificios y les otorga un sentido de propósito que no logra el carismático. Desde su perspectiva, los tres tipos de liderazgo deberían ser utilizados en distintos grados según su cita de Antonakis y House".

"En 1978, en el contexto de los movimientos políticos y sociales, Mac Gregor Burns, James describió al líder transformacional como *aquel que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ellos busca satisfacer las necesidades superiores de este al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales*".

Definiciones del liderazgo transformacional

Pasamos a revisar algunos conceptos de liderazgo transformacional. De acuerdo con, McGregor, James (1978), define el liderazgo transformacional como *"un proceso en el que los líderes y seguidores siempre tratan de promover su propia habilidad psicológica y capacidad motivacional a niveles superiores"*.

El autor Bass, Bernard (1985) establece que *"los lideres transformacionales operan con el manejo de un sistema de valores, denominados valores finales, aquello que no pueden ser negociados o intercambiados entre los individuos".*

Bass, (2006) explica que *"el liderazgo transformacional que se necesita hoy tiene el potencial de inspirar a los subordinados a hacer su mejor esfuerzo, desarrollar sus habilidades para entregar a esos subordinados a niveles intelectuales avanzados. El líder transformacional es capaz de instar a sus seguidores a lograr más de lo esperado".*

De acuerdo con Vásquez, Antares (2013), *"el concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo*

napoleónico, caracterizado por dos dimensiones: inteligencia y energía (Sheard y Kakabadse 2004). En este orden de ideas surgió una nueva corriente de pensamiento en materia de liderazgo a través de la propuesta de Burns 1978, que fue fecundada por Bass y Avolio (1990), con el líder transformacional como brazo estratégico y el transaccional como el operativo. En virtud de esto, resulta necesario explicar ambos tipos de liderazgo como el operativo".

Bass, Bernard y Avolio (1990), definen que *"el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización. En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos claves para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos".*

Avolio (1995), detalla *"de manera consistente, los líderes transformacionales muestran un estilo más efectivo en lo referente a promover mejoras en el desempeño organizacional". "La conceptualización del modelo transformacional del liderazgo está conformado por las siguientes dimensiones: la estimulación intelectual, la influencia idealizada (carisma) por conducta o atributos, la motivación por inspiración, y las consideraciones individuales".*

Fortmann, Esther (2023) en su nota Web publicada define el liderazgo transformacional "como una persona centrada en el capital humano, ya que entiende que en los miembros de su organización está la clave para conseguir el cambio que busca en la empresa".

Características del liderazgo transformacional

Dentro del liderazgo transformacional está inmersa la realidad de gestionarse uno mismo, como condición innata de liderazgo. Según Drucker, Peter (2002), "*vivimos en una época de oportunidades sin precedentes. Si se tiene ambición e inteligencia, se puede llegar a la cima de la profesión escogida, sin importar donde se comenzó. Pero con la oportunidad viene la responsabilidad. Las empresas de hoy no están gestionando las carreras de sus empleados; los trabajadores del conocimiento deben, en la práctica ser sus propios CEO. Depende de cada uno abrirse un lugar, saber cuándo cambiar de rumbo y mantenerse comprometido y productivo durante una vida laboral que podría abarcar unos cincuenta años".*

"Para hacer todo esto bien, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no solo de cuáles son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende, como se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y donde se puede hacer la mayor contribución. Porque solo cuando se opera a partir de las fortalezas se puede alcanzar la verdadera excelencia". Esta opinión fue dada por Drucker, Peter para la revista Harvard Business Review, en enero de 2005.

En ese mismo artículo, Drucker, Peter nos comenta que *"los desafíos de gestionarse a sí mismo pueden parecer obvios, si no elementales. Y las respuestas pueden sonar evidentes hasta el punto de parecer ingenuas. Más aun el cambio desde los trabajadores del conocimiento que deben gestionarse, así mismo desafía profundamente la estructura social".*

"Toda sociedad existente, incluso la más individualista, dan por sentada dos cosas, aunque sea de manera subconsciente: que las organizaciones viven más que los trabajadores y que la mayoría de las personas se queda dónde está. Pero hoy sucede lo contrario. Los trabajadores del conocimiento viven más que las organizaciones y se

mueven. La necesidad de gestionarse a sí mismo está en consecuencia, creando una revolución en los asuntos humanos". Drucker, Peter (2005).

Bass, Bernard (1985) describe el "comportamiento específico que caracterizaron a los líderes transformacionales, como ser un modelo de integridad y equidad, establecer metas claras, tener altas expectativas, alentar a las personas y brindar apoyo y reconocimiento, despertar las emociones y pasiones de las personas y hacer que las personas miren más allá de las suyas, interés propio y alcance de metas más altas".

Para Fortmann, Esther (2023) "uno de los tipos de liderazgo más valorados hoy día es el transformacional, en especial porque es considerado uno de los más completos y el que mejor se adapta a las necesidades de las compañías modernas".

El mismo autor define algunas de sus características como:

- **"Es un motivador y transformador.** Estimula conductas afectivas y de personalidad como la autorrealización y la autoestima.

- **Produce cambios de visión en sus seguidores.** Ayuda a las personas a impulsar el bien colectivo, dejando a un lado los intereses personales.

- **Cree en los miembros de su equipo.** Sabe orientar para que sean capaces de sacar lo mejor de sí mismos inclusos en condiciones adversas.

- **Es carismático e inspirador.** Deben tener un comportamiento ejemplar porque al final terminan convirtiéndose en un modelo a seguir.

- **Genera vínculos emocionales con sus seguidores.** Un buen líder hace que su equipo se sienta seguro de sí mismo, capaz de hacer lo que se le pida y

con mayor autoestima. Todo esto ayuda a que las personas respondan siempre de una forma positiva ante lo que se les pide.

- **Presta atención a cada persona de su equipo y está disponible para ellos.** Escucha activa. Es empático y tiene una buena comunicación con el equipo ayudando a que las personas se sientas más comprometidas tanto con quien los guía como con la compañía. Además, si el líder se muestra disponible hacia ellos, fortalecerá la confianza y el vínculo.

- **Promueve la cooperación y el liderazgo compartido.** Se encargan de implicar a todos los miembros del equipo para que juntos lleguen a un consenso. Es quien asume responsabilidades cuando la situación lo necesita, pero hace que todos sean partícipes del trabajo. Promueve la cooperación entre ellos y su participación en la toma de decisiones, aportando ideas que ayuden a conseguir mejores resultados.

- **Incentiva la creatividad.** Esa habilidad permite a sus seguidores que expongan sus ideas. Entiende que no tiene que ser la máxima autoridad ni el único responsable al momento de presentar soluciones para afrontar un nuevo reto.

- **No teme afrontar riesgos.** Saben que en el camino deberán adaptarse a muchos cambios y afrontar algunos riesgos. No temen a ellos y trabajan mucho más duro para superarlos".

Para Maxwell, John (2011), hay en los líderes una forma de generar seguridad a través de la confianza en sí mismo y esto es una característica clave en el liderazgo transformacional. *"La seguridad es característica de una actitud positiva. Quienes obtienen los más grandes resultados permanecen seguros de sí mismo a pesar de las circunstancias. Los líderes con firme confianza en sí mismos*

reconocen y aprecian la seguridad en otros. La confianza no es sencillamente para mostrar, otorga poder. Un buen líder tiene la habilidad de inculcar en sus subalternos confianza en él. Un gran líder tiene la habilidad de inculcar en sus subalternos confianza en sí mismos".

De acuerdo con Maxwell, John (2011), el liderazgo ungido se caracteriza por irradiar:

- ***"Carisma.*** *Los ungidos gozan de un virtuosismo y atractivo casi magnéticos.*

- ***Carácter.*** *Los demás ven la naturaleza divina plasmada en su liderazgo. esto les inspira confianza.*

- ***Competencia.*** *Usted tiene la capacidad para completar la tarea. Su liderazgo produce resultados.*

- ***Convicción.*** *Su liderazgo es firme y usted siempre defiende lo correcto".*

Para Laszlo, Beke (2023), "existe un liderazgo auto consciente e inspirador". Cita que "los lideres hoy día deben ser capaces de liderizar a un grupo de directores y de exhibir las habilidades de liderazgo y de mentalidad que se requieren para dirigir en una mayor escala, coordinando e inspirando redes de equipos". Explique que "para poder hacer eso, deben construir una profunda y aguda conciencia de ellos mismo y del entorno que los rodea. Solo el veinticinco por ciento de aquellos que respondieron comentaron que los líderes de sus organizaciones están comprometidos, son apasionados e inspiran a los empleados a los límites deseados". De acuerdo a data realizada para su investigación: Las tendencias que están transformando a las organizaciones". Publicado en su nota de página Web.

Ventajas del liderazgo transformacional

La escritora Fortmann, Esther (2023) explica en su nota publicada que: “cuando los líderes transformacionales logran poner en práctica este tipo de liderazgo y cuentan con las características anteriores, se consigue una serie de beneficios como:

- **“Implicación:** al sentirse más motivados, los empleados se muestran más comprometidos con su trabajo. Con eso aumenta su rendimiento, ya que el líder los inspira a esforzarse para lograr los objetivos propuestos.

- **Empoderamiento:** los líderes transformadores ayudan a que las personas aumenten su autoestima al sentirse más seguros de sí mismo. Les concede autonomía que les permite a los colaboradores desarrollen todo su potencial.

- **Identidad corporativa: b**usca que los trabajadores consideren las metas de la empresa como las propias. Con esto se refuerza el sentimiento de pertenencia. Así, como la identidad corporativa de la compañía.

- **Capacitación:** busca promover el talento de cada profesional para que sea capaz de mejorar a nivel laboral y personal. Esto se ve reflejado en la capacitación de la plantilla y en su eficacia al momento de trabajar.

- **Fidelidad:** los vínculos emocionales que se crean entre el líder y sus seguidores ayudan a que el trabajador se sienta comprometido con su trabajo. Por ello las tasas de rotación de personal son mínimas, así como el absentismo laboral”.

Importancia del liderazgo transformacional

En la estrategia del talento considerada por el autor Schlemenson, Aldo (2002), que destaca en su libro *"actualmente, la estrategia y la administración del talento se han convertido en una prioridad para las empresas, comparable al posicionamiento que debe lograrse en los enroques de mercado y a la importancia de definir los resultados a los que aspiran los accionistas. Aun cuando muchas organizaciones han logrado incrementar considerablemente la conciencia de su conducción acerca de la importancia de estos temas, todavía se requiere transformar esa conciencia en decisiones, acciones y procedimientos gerenciales".*

"En la medida en que los líderes gerenciales comprendan los beneficios estratégicos de la identificación sistemática y el desarrollo de su mejor gente, comprometerán al sistema ejecutivo y a los directorios en la implementación de estas estrategias. Este trabajo de reconocimiento del talento no puede estar disociado de la estrategia del negocio y de la estructura organizativa. Esta triple integración requerida es lo que hace verdaderamente efectiva la estrategia propuesta".

El autor Schlemenson, Aldo (2002), destaca el valor e importancia que ha tenido la evaluación de las estrategias del talento para considerar acciones en el tipo de liderazgo que vendría a convertirse en lo que ahora conocemos como liderazgo transformacional.

Citando a McGregor Burns, James (1985), menciona *"que el hombre se dirige y se controla a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. El compromiso con los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro. El ser humano aprende, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades. Los parámetros de control los pone el profesional, los mide y los corrige. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad*

creadora para resolver problemas de la organización está ampliamente y no estrechamente, definida en la población".

Kotter, Peter (1992), en sus investigaciones realizadas, afirma que*: "hoy la gerencia consiste menos en ejercer el poder, que en manejar la dependencia; que los directivos se ven obligados a interactuar con otras personas influyentes en una forma más compleja de lo que cualquier organigrama puede sugerir; y que de esas observaciones hay que deducir implicaciones importantes".* Esto conlleva un poco, como el liderazgo transformacional es importante cada vez en mayor nivel en las empresas. Y como se siguen transformando de acuerdo con las necesidades de las personas dentro de la organización, como parte del liderazgo transformacional, citando su importante en este trabajo.

Kotter, Peter (1999) explica que *"liderar, por el contrario, es manejar el cambio. Parte de la razón por la que el liderazgo ha cobrado tanta importancia radica en el hecho de que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente. Cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta". "*Estas diferentes funciones: manejar la complejidad y manejar el cambio, definen las características de la gerencia y del liderazgo".

Objetivos del liderazgo transformacional

Para el autor Salcedo, Antonio (2018), el objetivo final del líder transformacional "es motivar al empleado para que participe en acciones que ayuden a la empresa para alcanzar sus objetivos". El líder es quien describe la importante participación de la motivación dentro de los equipos de trabajos como objetivo del liderazgo transformacional.

Vásquez, Antares (2013), cita por su parte a Bass, Bernard (1999); “afirma que el líder transformacional requiere del desarrollo de madurez moral. Desde su perspectiva, los estándares morales de los padres del líder, así como sus experiencias escolares y extracurriculares, son factores que indicen en la formación del líder transformacional”. De acuerdo con el autor “los padres tienen una gran influencia en el desarrollo del liderazgo de sus hijos; suelen haberles provisto de grandes retos, pero también de un buen apoyo para alcanzarlos”.

Por su parte el autor Maxwell, John (2011), hace un análisis sobre los deberes del liderazgo; bien son clave para demostrar que son los objetivos la base del liderazgo transformacional, así, el mismo autor no lo haya citado como transformacional, es importante destacarlo por su connotación para este estudio: *“su habilidad exterior y su integridad interior”*. Explica que todo líder debe tener esta combinación:

- “Valoran la excelencia.
- No se conforman con la mediocridad.
- Se fijan en los detalles.
- Se comprometen de verdad con lo que realmente importa.
- Demuestran integridad y desempeño ético.
- Muestran respeto genuino a los demás.
- Demuestran coherencia.
- Nunca dejan de mejorar.
- Dan siempre el cien por ciento.
- Hacen de la excelencia un estilo de vida”.

“La primera persona que usted lidera es usted mismo, no puede ser un líder efectivo sin autodisciplina. Permanecen enfocados en los resultados”. Maxwell, John (2011).

Cómo aplicar el liderazgo transformacional en una empresa.

En cuanto a cómo aplicar el liderazgo transformacional en una empresa, vamos a citar el análisis realizado en su nota Web, por la autora Fortmann, Esther (2023), quien explica que “a nivel empresarial, la figura del líder siempre ha sido clave para el buen funcionamiento de una compañía. Sin embargo, el liderazgo que se necesita hoy día no se parece en nada al que se aplicaba en el pasado. En la actualidad es esencial adaptarse a las necesidades del mercado y a los cambios constantes, por lo que la mejor opción resulta ser líder transformacional”.

“Este tipo de líder cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para dirigir una empresa de manera eficaz, promueve el cambio dentro de ella y guía a su equipo a cumplir con las metas propuestas. Pero para conseguirlo es necesario poner en práctica algunas cosas en su organización”.

“1.- Establece un objetivo común. Esto es lo primero que debe hacer el líder transformacional. Definir un objetivo y una ruta para alcanzarlo y comunicarlo de forma efectiva a los colaboradores, esto hará que interioricen esas metas como propias y creen una consciencia compartida.

2.- Aprende y enseña lo que sabe. Entiende que nunca se deja de aprender. Siempre tiene la curiosidad de conocer nuevas cosas. Pero además los líderes transformacionales no se guardan el conocimiento para ellos, sino que lo comparten con su equipo. La idea es enseñar lo que saben para que su equipo pueda desarrollar nuevas capacidades. Por ello se les considera como un mentor.

3.- Predica con el ejemplo. Se dice que la mejor enseñanza es con el ejemplo. En este caso es esencial que exista una coherencia entre lo que se dice y lo que se

hace. Si un líder quiere que su equipo se esfuerce, él deberá hacerlo primero, si quiere que sea creativo, él debe serlo e incentivar la creatividad en los demás.

4.- Piensa a futuro. Para aplicar con éxito el liderazgo transformador en una empresa se debe pensar a largo plazo. Y es que la transformación de una empresa es un proceso largo, por lo que la paciencia será un factor clave.

5.- Cree en su equipo. El líder transformador debe ser capaz de descubrir y potenciar las habilidades particulares de cada trabajador. No todas las personas son iguales, hay quienes son mejor en una cosa que en otra y es trabajo del líder atender a los detalles para motivar e inspirar a cada persona a que logre sus metas.

6.- Reconforta el fracaso. Nadie quiere fracasar, pero siempre hay que tener presente que es una posibilidad. Por eso, el líder debe saber cómo reconfortar a las personas cuando tienen un tropiezo. Es fundamental que sepa transmitir que, a pesar de fracasar, es algo que van a superar y seguir avanzando". Fortmann, Esther (2023).

En este aparte, destacamos a continuación la nota realizada por el autor: Laszlo, Beke (2023), quien explica lo siguiente: "*las empresas tienen que construir una proposición de valor para sus estrellas técnicas, que derivan su energía del trabajo técnico y no de la supervisión de otros".*

"Las empresas pueden obtener importantes beneficios si aplican este concepto a la gerencia media, quienes cumplen en este rol muy bien son verdaderas estrellas. Una vez que estas estrellas son identificadas, la alta gerencia debe hacer lo posible para mantenerlos en su rol. Existen una serie de ***potenciales palancas*** *que pueden aplicarse para que ello funcione:*

Salario y bonos – reconocimiento económico y cuando sea apropiado, los gerentes medios pueden tener ingresos mayores que la alta gerencia.

Ampliación del ámbito – se puede ampliar el alcance o la escala del rol, sin modificar la esencia del mismo.

Cambio de la denominación – un título nuevo, con reconocimiento y responsabilidad incrementada, mientras se mantiene el foco del rol en el centro de la acción.

Asignaciones retadoras – preguntarles que harían si estuvieran a cargo o, si están de acuerdo, encargarlos de un proyecto o de una idea importante.

Flexibilidad en el trabajo – al mismo tiempo que la gerencia media busca los mejores arreglos para sus supervisados, se puede tener consideraciones similares con ellos". "…el liderazgo humano continuará siendo necesario y crecerá más todavía. La necesidad de la excelencia en la gerencia aumentará"… Laszlo, Beke (2023).

"*Una de las tareas específicas para aplicar el liderazgo transformacional en los equipos de trabajo de una empresa es el determinar en cada persona responsable de un equipo, si necesita dirección, preparación, apoyo o autoridad delegada".* Estos principios los determina en su libro el autor Maxwell, John (2011): "Es importante ayudar a las personas delegando en ellas. Usted no puede aventar simplemente tareas sobre los demás si quiere que triunfen. ***Delegue*** de acuerdo con los siguientes pasos":

1.- "Pídales que sean únicamente investigadores. Esto les da la oportunidad de familiarizarse con los procedimientos y objetivos.

2.- Pídales que hagan sugerencias. Esto los hace pensar y le proporciona a Usted una oportunidad de entender el modo de pensar de ellos.

3.- Pídales que implemente una de sus recomendaciones, una vez aprobado por Usted, llévelos al éxito, no al fracaso.

4.- Pídales que tomen sus propias acciones, pero que informen inmediatamente los resultados. Esto les da confianza y usted estará en posición de corregir errores si es necesario.

5.- Deles completa autoridad. Este es el paso final, hacia el que ha estado trabajando".

Como se ha afirmado en los párrafos anteriores, citar el análisis de: gerencia, liderazgo y liderazgo transformacional; nos une al propósito de dar base teórica de información relacionada con las empresas venezolanas del sector de tecnología de la información para conseguir nuestro propósito en el estudio de este trabajo de grado.

Queremos con ello significar las bases a lo que ahora abordaremos como fundamento para las teorías en cuanto a las tecnologías de la información y su relación al estudio, que conlleva a determinar el liderazgo transformacional utilizado en las nuevas condiciones de fuerza del conocimiento gerencial en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información (TIC).

2.2.4.- Las empresas de tecnología de la información y comunicación (T.I.C.)

Ahora bien; ¿por qué es importante para este trabajo de grado unir la gerencia, el liderazgo y las empresas del sector de tecnología de la información? Los primeros usuarios de salida y entrada a las computadoras: las personas. La necesidad de estudiar al ser humano en cómo consigue la información y como la transforma. Especializándose, hasta crear líneas gerenciales como las que seguimos introduciendo hoy día, para optimizar este proceso de información y comunicación.

Es lo que expondremos a los gerentes, líderes y CEO de las empresas y en sus estructuras organizacionales, para lograr identificar, describir y examinar el impacto de la aplicabilidad del liderazgo transformacional en las organizaciones del sector TIC.

McLeod, Raymond (2000), explica que “es importante que quienes diseñan los sistemas de información tengan en cuenta el nivel del gerente, porque tales sistemas de información pueden influir tanto en el origen de la información como en la forma en que se presenta”. “En los últimos 25 años han adquirido la idea de los papeles gerenciales.

Mintzberg, Henry (1991), Profesor de la McGill University de Canadá, consideró que las funciones de Fayol “nos han dado una idea completa de la situación y creo un marco de referencia más detallada que consistía en diez papeles gerenciales que los gerentes desempeñan y que implican actividades interpersonales, de información, comunicación y toma de decisiones. Estas funciones y papeles gerenciales proporcionan marcos de referencia útiles al diseñar sistemas de información en las organizaciones”.

Citando a Kotter, Peter (1999) en su libro la verdadera labor de un líder nos resulta importante destacar las diferencias entre gerencia y liderazgo. Como un aparte al liderazgo transformacional de este estudio: *“Gerenciar es manejar la*

complejidad, los procedimientos y prácticas de la gerencia responden en gran medida a uno de los más significativos fenómenos del siglo XX, el surgimiento de las grandes organizaciones. Sin una buena gerencia, las empresas más complejas tiendes a anarquizarse, hasta el punto de poner en peligro su propia existencia".

Partimos de esta breve explicación que nos abre paso un poco, para enlazar los puntos descritos anteriormente, con lo seguido a continuación: origen de las tecnologías de la información, como punto de estudio en este trabajo de grado.

Origen de las T.I.C.

Abordamos el origen de las empresas T.I.C. mencionando el análisis hecho por Drucker, Peter (2002), donde explica: *"que no es la información la que produce el efecto de la revolución informática sino el comercio electrónico; algo en lo que remotamente nadie hablaba ni podía proveer hace años. Es decir; con la aparición explosiva del Internet como ese importante canal de distribución de bienes y servicios que llego para cambiar el mundo. Cambió las búsquedas de empleos, economías, mercados, estructuras gerenciales, productos, todo lo que lleva al mercado de empleo y de mano de obra. Entendiéndose que, con lo anterior, la revolución informática vino justamente con la revolución industrial, a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX".*

"En 1829 con la llegada del ferrocarril, este producto que cambió las economías, las sociedades y la política. Fue un elemento de que dio el nombre a la revolución industrial, ya que no solo creó una nueva dimensión económica, sino que rápidamente cambio" lo que llamaría Drucker *"la geografía mental. Por primera vez el hombre gozó de verdadera movilidad".*

Por consiguiente, “el efecto real de la revolución informática no ha sido en absoluto la información, casi ninguno de los efectos de la información que se preveían hace cuarenta años ha ocurrido realmente. La revolución informática nos ha hecho *volvernos rutinarios en los procesos tradicionales en incontables áreas”*. *“Nos ha cambiado el cómo trabajamos”.* Drucker, Peter (2002), explica que: *“lo que llamamos revolución informática es en realidad una revolución del conocimiento. La clave no es electrónica: es la ciencia cognoscitiva”.*

Para el autor Drucker, Peter (2002), cita dentro de los orígenes de los sistemas de información como parte del contexto de creación de las tecnologías de información y comunicación que se hizo posible gracias a *“los sistemas de información de ordenadores, telecomunicaciones y automatización de las oficinas a principios de los años setenta, donde era posible gestionarlas como entidades bien separadas. En la actualidad se están gestionando cada vez más unidas, primero porque son cada día más, las nuevas aplicaciones que reciben la interconexión y segundo; porque los problemas de gestión de las aplicaciones que emplean esas tecnologías son actualmente muy similares”.*

Definiciones de las T.I.C.

“Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”. “Las tecnologías de la información (TI) del inglés *(information technology).* Este término hace referencia a todas aquellas tecnologías que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información” Cita del autor Cohen, Daniel (2000).

Laudon, Kenneth y Laudon, Jane (2008), la tecnología de la información *“es una de las muchas herramientas que los gerentes utilizan para enfrentarse al*

cambio. El hardware de cómputo es el equipo físico utilizado para realizar las actividades de entrada, procesamiento y salida de un sistema de información. Consta de lo siguiente: varios dispositivos de entrada, salida y almacenamiento, así como dispositivos de telecomunicaciones que enlazan estos dispositivos". "Todas las tecnologías en conjunto con las personas necesarias para su implementación, representan recursos que se pueden compartir en toda la organización"

Sánchez, Juan (2001), cita en su libro el concepto de Antonelli (1991) sobre las tecnologías de la información y comunicación (TIC), definiéndolas como: *"innovaciones tecnológicas y organizacionales que explotan modernos sistemas de comunicación para coordinar actividades".*

De acuerdo a la definición del Centro nacional de tecnologías de la información (CNTI), las TIC son "más que herramientas generadoras de productos finales, procesos científicos cuyo principal objetivo es la generación de conocimientos, a posterior incidirán en los modos de vida de las sociedades, no sólo en un ámbito técnico o especializado, sino principalmente en la creación de nuevas formas de comunicación y convivencia global".

IKUSI en su página Web (2022) define las TIC, como *"el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, la producción, procesamiento, tratamiento, almacenamiento, transmisión y comunicación de información presentada en diferentes códigos (ya sea: texto, sonido, imagen, entre otros)"*. Las TIC *"han creado y crean nuevas formas de comunicación, permitiendo mejorar el nivel de estas (haciéndolas más rápidas y de mayor calidad); traduciendo esto a una reducción de costes y tiempo tanto en el mundo de los negocios como en la vida misma, proporcionando una mayor comodidad y mejorando la calidad de vida de las personas".*

Detallamos a continuación las citas que realiza esta página en su Web, sobre las citas de varios autores: Graells, Castells, Thompson y Strickland, Salinas, Jesús.

Las tecnologías de la información y comunicación son para Graells (2000), *"un conjunto de avances tecnológicos, posibilitados por la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, todas estas proporcionan herramientas para el tratamiento y la difusión de la información y contar con diversos canales de comunicación. El elemento más poderoso que integra las TIC es Internet, que ha llevado a la configuración de la llamada Sociedad de la Información".*

Para Castells, Manuel (1998) *"sostiene que las tecnologías dominantes de una sociedad producen consecuencias sociales que determinan la vida de las personas, por cuanto las innovaciones tecnológicas obligan a los seres humanos a adoptar una nueva forma de vida con valores nuevos".*

Thompson y Strickland (2004) definen las TIC como: "aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que se deben enfrentar hoy en día las organizaciones, solo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance y aprendan aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas".

Salinas, Jesús (2008) explica las TIC "son cambiantes, siguiendo el ritmo de los continuos avances científicos y en un marco de globalización económica y cultural, contribuyen a que los conocimientos sean efímeros y a la continua emergencia de nuevos valores, provocando cambios en nuestras estructuras económicas, sociales y culturales, e incidiendo en casi todos los aspectos de nuestra vida: el acceso al mercado de trabajo, la sanidad, la gestión burocrática, la gestión económica, el diseño industrial y artístico, el ocio, la comunicación, la

información, nuestra forma de percibir la realidad y de pensar, la organización de las empresas e instituciones… Su impacto en todos los ámbitos de nuestra vida hacen cada vez más difícil, que podamos actuar eficientemente prescindiendo de ellas".

Características de las T.I.C.

Para Sánchez, Juan (2001). "Las T.I.C. son consideradas como el nuevo paradigma tecno-económico" Cita a Castells, 1995, Pág. 36-39, este nuevo paradigma se caracteriza por:

- "Nuevas tecnologías concentradas en el procesamiento de la información. Supone la posibilidad de efectuar nuevas operaciones o realizar mejor las practicas ya establecidas sobre la base de aplicación de nuevos conocimientos (se acelera el procesamiento de información, toda vez que aumenta la complejidad y precisión del proceso).
- Los principales efectos de sus innovaciones recaen sobre los procesos más que sobre los productos. Las revoluciones tecnológicas están hechas de innovaciones cuyos productos son en realidad procesos".

Sánchez, este paradigma "es uno de los cambios más importantes en la historia de la tecnología y puede lograr una mejora sustancial en la rentabilidad económica gracias al uso de ordenadores y a la extensión de redes informáticas por medio de las telecomunicaciones". "Gracias a las T.I.C. y a su capacidad para recoger gran cantidad de información, a gran velocidad y con gran fidelidad, afectaran a la gestión interna de la empresa, exigiendo incluso, una reestructuración de tareas y responsabilidades". "*Por lo que siempre se requerirá un enfoque de carácter estratégico".*

Importancia de las T.I.C.

En el artículo: *La gerencia en la sociedad futura de Drucker, Peter*; relata que *“a medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcaran la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido y su investigación, diseño e innovación”.*

En esta perspectiva Drucker, también explica que *“una tarea igualmente importante para la alta gerencia de la sociedad futura será balancear sus tres dimensiones como: organización económica, organización humana y organización social, cada vez más importantes. Una de estas dimensiones subordina las otras dos”.*

“Lo que significa que para las empresas de tecnologías, cada día es más evidente que las organizaciones sobreviven si son dirigidas por personas competentes, que tomen en serio su trabajo, amen lo que hacen y estén llenas de valores. Solo con grandes y buenos gerentes estas empresas del conocimiento continúan. En la sociedad futura el mayor reto para la gran empresa especialmente para la multinacional puede ser su legitimidad social: sus valores, su visión, su misión. En efecto, en la sociedad futura la alta gerencia será la compañía”.

“Las empresas de tecnologías experimentan con nuevas formas corporativas y llevan a cabo unos cuantos estudios trabajando con alianzas, con socios y operaciones a riesgo compartido y definiendo nuevas estructuras, nuevas tareas para la alta gerencia. Igualmente se necesitan nuevos modelos de diversificación geográfica y por productos para las compañías poder balancear concentración y diversificación”.

Para Drucker, Peter (2002), *"tal vez se puede argüir, aun cuando sea una sorpresa, que la revolución informática ha hecho que la gerencia este ahora menos bien informada que antes. Dispone de más datos desde luego, pero la mayor parte de la información que tan rápidamente le da su sistema es sobre cuestiones internas de la compañía; y ya se han visto en los cambios más importantes que en la actualidad afectan a una institución, son los que ocurren por fuera de ella y que los actuales sistemas de información desconocen totalmente".*

"La información externa empieza a estar disponible por Internet. Aun cuando esto está ocurriendo por ahora de una manera enteramente desorganizada, ya es posible que la gerencia pregunte qué información externa como un primer paso para idear un sistema adecuado para recoger información pertinente sobre el mundo exterior".

Ahora bien, "para sobrevivir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio. La manera más eficaz de manejar el cambio es crearlo; pero la experiencia ha demostrado que injertar innovaciones en una empresa tradicional no da bueno resultados. La empresa tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tienen éxito y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización, requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados y requiere innovación sistemática".

"La importancia de volverse agentes de cambio es que con ello se cambia toda la mentalidad de la organización en lugar de ver el cambio como una amenaza, la gente llegara a considerarlo como una oportunidad. Y después: grandes ideas. Volviendo a la revolución informática, vemos la aparición de nuevas instituciones y teorías". "Todo esto sugiere que los cambios más grandes no los hemos visto todavía. También podemos estar seguros de que la sociedad de 2030 será muy distinta de la de hoy y que tendrá muy poco parecido con las

predicciones de los actuales futurólogos de moda. No estará dominada por la tecnología informática ni esta le dará forma; esta, desde luego será importante, pero será solo una de varias tecnologías importantes. La característica central de la sociedad futura, como ha sido de las anteriores, será sus nuevas instituciones y teorías, ideologías y problemas". Cita Drucker, Peter (2002).

Utilidad de las TIC

De acuerdo con Sánchez, Juan (2001) "La utilidad de las T.I.C. viene determinada por los siguientes aspectos:

- Afectan a la eficiencia de la organización porque mejoran la capacidad de resolución de problemas e incrementan la velocidad de respuesta a los mismos.

- Favorecen la eficacia de la empresa al incidir sobre los elementos claves de la estrategia empresarial como son la ventaja competitiva y la relación que mantiene la organización con determinados colectivos, especialmente clientes y suministradores. Entre otras cabe destacar que permiten:

  - Entrar en nicho de mercados a escala mundial y conseguir unas oportunidades comerciales más rápidas.
  - Vincularse con corporaciones de otras regiones o países como proveedores u otros intermediarios de mercado.
  - Operar con grupos de pequeños negocios como si ellas fueran entidades mucho mayores, permitiéndoles competir con grandes corporaciones sobre una base más igualitaria.
  - Reducir el ciclo de desarrollo de un producto y adoptar estrategias de marketing que respondan mejor a las necesidades de los consumidores.

- Son susceptibles de crear futuro para la organización al traer de la configuración de nuevo producto o servicios, llegando a cambiar la forma misma de hacer negocios".

Es por ello que, Sánchez, Juan (2001) refiere: *"sin embargo, la mayoría de los altos directivos todavía consideran que las TIC son un factor técnico, más que un vehículo capaz de posibilitar el rediseño del proceso comercial, todo ello a pesar de los beneficios constatados que se le atribuyen a las TIC. La carencia de la comprensión de los beneficios organizacionales potenciales sugiere que el impedimento más grande para la aceptación y utilización de las TIC puede ser la falta de iniciativas educativas".*

Objetivos de las TIC

Sánchez, Juan (2001), cita en su libro las recomendaciones realizadas por Rockart (1996), "para conseguir una gestión eficiente de las TIC en la empresa:

- Coherencia de la estrategia de las TIC con la estrategia competitiva de la empresa.
- El personal de las TIC de todos los niveles debe establecer fuertes vínculos con los directivos de línea, ya que únicamente a través de estas relaciones surge la comunicación necesaria que alinee estrategia tecnológica y estrategia competitiva.
- Los directivos de las TIC deben contar con una gran variedad de estrategias para responder rápidamente a los cambios del entorno o a las necesidades de los clientes de la empresa.
- Reciclar las TIC existentes. El personal de la empresa debe dotarse con nuevas capacidades para poner al día sus habilidades.
- Búsqueda de eficiencia en las inversiones de las TIC, subcontratando actividades de bajo valor añadido o cuyo coste sea excesivo.
- Rediseño de la organización de las TIC. Se sugiere distribuir la toma de decisiones entre departamentos y una unidad central; con ellos se logra no perder las ventajas de economías de escala y además, se fomenta que el usuario de las TIC sea quien tome la decisión, puesto que es quien tiene mejor criterio para ello".

Son muchos los objetivos que tienen las TIC y en cada empresa de acuerdo a su organización estructural conviene buscar esa finalidad, para procesar la información a beneficio y utilidad de su compañía, la de sus miembros y su entorno. Los beneficios son grandes al tamaño de sus capacidades gerenciales y nos ofrece la oportunidad de ir innovando o y convirtiendo esos objetivos en valor humano para la sociedad.

Del análisis precedente, pasamos a revisar algunas consideraciones sobre el papel de las empresas del sector de tecnologías de la información, en el nuevo contexto empresarial.

El papel de las TIC en el nuevo contexto empresarial.

"Desde sus inicios la relación entre TI y empresa no es algo reciente, ya que la informática se concibió como una fuente de soluciones para mejorar la gestión de los negocios", cita dada por Sánchez Juan (2001) en su libro.

Con ello partimos a explicar un poco el papel de las TIC en nuestro contexto actual, con las observaciones realizadas por el autor.

"Los investigadores que se han centrado en el valor de la información en la comunicación han examinado la adecuación y eficacia de la información para la solución de problemas".

"Parece incongruente que en la sociedad de la información, con las posibilidades que la tecnología ofrece, la relación comercial entre empresas se sustente en métodos manuales tradicionales, que apenas han variado en decenas de años. Un informe de la Comisión Europea apunta que *hoy día, en la mayoría de los casos, los documentos comerciales que resultan de procesos informáticos se meten en un sobre y son enviados por correo: elaborados a la velocidad de la luz, se transmiten más de un millón de veces más lentamente".*

Dentro de este aspecto, Sánchez, Juan (2001) puntualiza que “los cambios cada vez más rápidos en el entorno y la necesidad que tienen las empresas de adaptarse lo antes posible a los mismo, hacen que una adecuada gestión de la información se convierta en un recurso estratégico, junto a los tradicionales tierra, trabajo y capital. Así, en los últimos años se ha venido apreciando una mejora de los sistemas de información empresariales internos con la finalidad de sacar el máximo partido posible a la información que se genera tanto dentro como fuera de la propia empresa. Esto ha hecho posible el que muchas empresas hayan tenido la posibilidad de acceder a ventajas competitivas gracias al empleo adecuado de tal información”.

Es importante destacar *la sociedad de la información no implica vivir instalados acumulando información por medio de sistemas de información adecuados, sino que lo realmente importante desde el punto de vista estratégico es compartirla.* Parafraseando una cita del autor Sánchez, Juan (2001). “el avance en las telecomunicaciones y la informática nos brinda el camino para compartir información de forma rápida y segura”.

Para Sánchez “el hecho de apoyarse en tecnologías tanto de la información como de la comunicación implica que todavía, en la inmensa mayoría de las empresas, su gestión se deje en manos de departamentos técnicos, es decir, la dirección general delega su gestión en departamentos aislados, lo que sin duda limita enormemente las posibilidades que tales sistemas brindan para las relaciones interempresariales”.

“Los sistemas de información empresarial pueden llegar a ser estratégicos desde el punto de vista empresarial, pero la fuente de la ventaja nunca estará en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, sino en el uso de la información obtenida gracias a las mismas”. Sánchez, Juan (2001).

2.3.- Definición de términos básicos

Pasamos a definir algunos de los términos básicos para este trabajo investigativo, mediante la interpretación y análisis, considerando las bases teóricas anteriores, sus fundamentos y paradigmas del entorno actual y el contexto empresarial.

El Alfa de Cronbach, lleva el nombre del Psicólogo estadounidense, quien hizo un estudio en psicometría y la medida fiabilidad. “Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida”. “Es la forma más sencilla y conocida de medir la consistencia interna y es la primera aproximación a la validación del constructo de una escala.” “Medida de correlación de los ítems que forman una escala”. Sus orígenes se encuentran en los trabajos de Hoyt y Guttman.

La organización: desde un punto de vista administrativo, permite conformar varios departamentos, gerencias tales como: recursos humanos, financieros, contables, tecnológicos, materiales, entre otros; con la finalidad de orientar a un todo de quienes la conforman. Lleva sus propias actividades de administración, planeación, organización así; como de dirección y control. La organización también puede definirse como de negocios, gobierno, servicio, ejercito, iglesias, comunidad entre otros; de acuerdo con su campo de aplicabilidad.

La gerencia de las empresas: fundamenta sus conocimientos a la capacidad del hombre para impulsar a las personas, aunque posean un distinto potencial y distintos grados de conocimiento, mediante el trabajo organizacional, al logro de los objetivos de la dirección de la empresa.

El gerente: es quien se encarga de forma genuina de mover y hacer mover las piezas claves en la empresa para lograr sus objetivos y mantenibilidad del negocio empresarial. Proporcionando desarrollo, creatividad y excelencia, para

todo su entorno. Mantiene un liderazgo de punta para reducir los conflictos y obtener el máximo rendimiento de los recursos que tiene disponible.

La gerencia del conocimiento: puede interpretarse como nuestra capacidad de análisis continúo a las cosas, conceptos, situaciones y todo nuestro entorno. Su uso por medio de las tecnologías para obtener la información relevante a nuestros intereses, su objetivo lograr la solución apropiada. Incorporar un proceso de encontrar, seleccionar, organizar y presentar información que optimice nuestra compresión a las diferentes situaciones estudiadas.

El líder: palabra que atribuye nuestro estudio. Se dice que el líder es aquel que tiene una visión optimista de las personas, apreciativa de las diferentes situaciones que lo rodean y sus formas de actuar antes diferentes escenarios. El líder goza de valores y del aprecio de las personas cercanas a él, tiene buenas relaciones humanas en la organización, su gente y el mundo exterior. Es centro de atención en la organización.

Sobre el concepto de Liderazgo, es la capacidad que demuestran en una organización personas con una importante capacidad para manejar dirigir gente, de forma eficiente. Tiene ideales y capacidad de impulsar a otros a desarrollarse, a emprender. Es responsable, deseoso, apto y capaz para la toma de decisiones.

Otro concepto de liderazgo puede explicarse como: persona capaz y buenos valores humanos, que lo hacen capaz de lograr los objetivos en la organización. Reúne y dirige personas en la organización con propósitos claros y definidos, influyendo en los resultados. Busca un equilibrio entre los objetivos de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros.

Liderazgo transformacional: es nuestro concepto más usado en los análisis de este trabajo de grado. El líder transformacional posee la habilidad táctica y

estratégica, al mismo tiempo que va más allá y centra su trabajo en la generación de procesos de cambio dentro de la empresa y esto tiene que ver con el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones humanas en su grupo y los niveles de motivación.

Otra definición para agregar sobre liderazgo transformacional es que: busca una transformación en la empresa a través de las nuevas ideas y de establecer métodos novedosos, que se basan en la importancia del ser como persona y sus valores, para fomentar y hacer grandes aportes a la empresa.

Ubicuidad: este término refiere en definiciones de tecnologías, a la forma que Internet puede ser: cuando estas en todas partes. Describe en otras palabras, que es imprescindible ya que todo el mundo la tiene. También puede definirse como la capacidad de estar presente en todas partes al mismo tiempo.

Análisis DAFO: se trata de un método para evaluar las posibilidades de la empresa o de un proyecto en concreto en el mercado. Se basa en el análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía (factores internos) y de sus amenazas y oportunidades (factores externos). El análisis busca reforzar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, a la vez que combatir las amenazas y eliminar las debilidades.

CEO: Corresponde a las siglas en inglés *Chief Executive Officer* que traduce Director ejecutivo o Ejecutivo en Jefe. Define a una persona que ocupa el puesto de mayor autoridad dentro de la dirección administrativa de la organización o empresa.

Coaching: es un término que designa a aquellas actividades encaminadas a motivar, educar, formar e instruir a una persona o un grupo de personas con el objetivo de alcanzar unas metas determinadas. En el ámbito empresarial, sería con el objetivo de alcanzar las metas que marca la compañía.

El Ciclo Hype de Gartner: es una representación gráfica en forma de curva que representa la madurez y adopción de las tecnologías y apps y como son potencialmente relevantes para resolver problemas comerciales reales y aprovechar nuevas oportunidades.

Epígono: puede definirse como una persona que sigue el pensamiento, las ideas o el estilo de otra. Es un concepto valorado por un líder, porque toman las personas dentro de las características de otra, que llaman su atención e importancia. Esto puede sumar importancia para el logro de determinados objetivos organizacionales.

Gestión estratégica: es un término importante por su definición para toda la empresa, su organización y planificación, podemos definirla como: todos los procesos orientados a la planificación, desarrollo y supervisión de tácticas destinadas a garantizar el rendimiento y supervivencia de la empresa a largo plazo.

Head hunter: es un profesional que se dedica a la búsqueda de nuevos talentos o de personal calificado específico para un área determinada. Es quien dirige a los candidatos que previamente ha seleccionado, sin necesidad de que estos se encuentren en proceso de búsqueda de empleo.

Internet: es la red más grande utilizada en el mundo, que emplea estándares universales para conectar millones de redes diferentes con más de trecientos cincuenta millones de computadoras.

Lead: en marketing un lead equivale a un “contacto”. De forma más precisa, designa a todos aquellos usuarios que han dejado su nombre y correo electrónico en una landing page y que, por tanto, se encuentran ahora en la base de datos de la empresa. El objetivo de toda empresa es conseguir que un lead avance a través

del embudo de compra, es decir, que no se quede en contacto y se convierta en cliente. Dentro de sus prácticas en el mundo empresarial puede denominarse como: todas las estrategias, tácticas y actividades encaminadas a promocionar y mejorar los resultados comerciales de determinada marca, producto o servicio; garantizar la rentabilidad y estabilidad del negocio en la empresa.

Público objetivo o target objetivo: se refiere al segmento de mercado al cual está dirigido determinada estrategia o compaña de marketing. Identificar correctamente el público objetivo e impactarle con mensajes eficaces y adecuados es clave para crear en los clientes potenciales los anhelos y necesidades que les muevan a la compra del producto.

Tendencia tecnológica: una definición puede verse como un gran potencial de salir de lo emergente hacia un impacto y amplio uso. Son tendencias de rápido crecimiento con un alto grado de volatilidad que alcanza puntos altos de inflexión. Su concepto en las estadísticas sobre las TIC, suma una aplicabilidad importante considerando que los cambios siguen a pasos agigantados y no podemos ir a su ritmo, sino al ritmo de nuestros propios conocimientos y naturaleza de aprendizaje.

ARPA – Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados de Defensa de Estados Unidos. En 1962, Joseph Carl Robnett Licklider, informático, ciencia computacional, computación interactiva moderna y predecesor directo de Internet. Jefe de la oficina de técnicas de procesamiento de la información. MIT (Massachusetts Institute of technology). En 1969 ya se había hecho suficiente trabajo para que el ARPA publicara un plan para crear una red de ordenadores denominada ARPANET.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1.- Diseño no experimental

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012) refieren el diseño de investigación, “a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico”.

Otra definición del mismo autor, sobre diseño no experimental, refiere “con un tipo de investigación de campo y un nivel descriptivo, si es conocido el problema y solo quiere medir su magnitud; nivel transversal, si hará un corte en el tiempo; longitudinal, se dará seguimiento a un fenómeno”.

Palella, Santa y Martins, (2012) cita que “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación especifica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas”.

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Palella, Santa y Martins, (2012), el tipo de investigación "se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios".

El marco metodológico abarca los tipos de investigación previstos y que, de acuerdo con los objetivos de este trabajo de grado, estuvo enmarcado en el siguiente tipo de investigación:

3.2.1.- Investigación de campo

La investigación de campo, definida por el mismo autor Palella, Santa y Martins (2012) refiere: *"consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho (Ramírez, 1998)".*

Palella, Santa y Martins (2012) cita en su libro al autor Sabino, (1992), el cual señala que la investigación de campo *"se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad… para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se ha conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad".*

3.3.- NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1.- Nivel descriptivo

Los estudios descriptivos, definidos por Balestrini, Mirian (2002) "…es un esquema de investigación en cuanto a su contenido será diferente a los estudios de comprobación de hipótesis causales, mucho más rigurosos, (con o sin un esquema experimental), que permiten inferir acerca de la causalidad y en los cuales, se aumenta el grado de fiabilidad y se reducen las inclinaciones". "…aquellas investigaciones que destacan en el contenido de sus objetivos, la descripción de las características de una determinada comunidad o situación, denominados estudios descriptivos, requerirán un esquema de investigación con o sin hipótesis iniciales relativas a la naturaleza del hecho estudiado, que dé cuenta con gran precisión de los resultados obtenidos, minimizando las inclinaciones y aumentando el grado de fiabilidad".

Palella, Santa y Martins, (2012), define el nivel de investigación descriptiva como *"el propósito de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente".*

Citando al Autor Arias, Fideas (1997), plantea el concepto del nivel de la investigación como el *"grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno".* El tipo de investigación a realizar determina los niveles que es preciso desarrollar. *"La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, mide (n) de forma independiente las variables".*

Palella, Santa y Martins (2012) detalla que los “estudios descriptivos pueden incluir hipótesis o no, según el objetivo que se persiga. El simple interés es conocer como marcha una institución no amerita formulaciones hipotéticas; pero si lo que se pretende es demostrar algo, la formulación de hipótesis es pertinente y necesaria”.

Graterol, Esmelin, en su libro cita al autor Ramírez (1998) quien define: *“se caracteriza por describir algunas cosas fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Esto es posible en tanto que de esta se han demostrado sus relaciones a través de la indagación descriptiva”.*

Por lo conceptualizado anteriormente, este trabajo de grado contó con una investigación de enfoque analítico y de nivel descriptivo, donde los datos preliminares se recopilaron en los modelos de liderazgo y se analizaron para alcanzar sus conclusiones más relevantes. La encuesta fue la principal fuente de recopilación de datos y el instrumento diseñado para medir las realidades del liderazgo en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información; de esta forma se dio paso a la fase de análisis de resultados de la investigación; donde se responde el problema y los objetivos específicos planteados.

3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1.- Población

El término población se refiere según Arias, Fideas (2006) a “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”. También define *“población muestreada, es la porción finita de la población objetiva a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del*

tiempo y de los recursos del investigador". Otra cita del mismo autor, hace referencia a Ramírez (1999) pp. 88. Quien define la población como: *"dar a conocer la fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando el objetivo consiste en estimar la media poblacional".* Importante señalar el alcance de la población y lo que supone de ella, aplicada a una muestra para un objetivo específico.

Generada la conceptualización anterior, se detalla a continuación la referencia y actualización realizada por Camara venezolana de empresas de tecnologías de la información CAVEDATOS, que para la fecha de este estudio, existen cincuenta y seis empresas afiliadas a la cámara. *"Todos los días nacen y mueren empresas"*.

Por tanto, en el trabajo se consideraron, como base la actual cantidad de empresas TIC inscritas para la población de esta investigación; del cual fueron objeto de estudio, siete empresas de esta población general, del sector de tecnología de la información en la ciudad de Caracas. Distrito Capital. Venezuela.

De acuerdo con esto último, la investigación tomo la población completa de todos los posibles CEO, gerentes y personal activo, de los cuales se pudo aplicar el instrumento: la encuesta. Dicho análisis proporcionó el número total de la muestra por ser menor a cien, se destacó toda la población.

N°	Empresas:	Total	Encuestas realizadas
1	Netix	30	8
2	Sybven	150	5
3	3DLINK	35	6
4	Daycohost	80	3
5	MasQueDigital	14	6
6	NetUno	1200	1
7	Huawei	1000	1
		2539	**30**

3.4.2.- Muestra

Definido el universo de estudio, se tomó una muestra no probabilística, la cual según Véliz, Arnoldo (2005) corresponde al "tipo de muestra cuya elección no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores".

Dentro de las definiciones de muestra, nos encontramos con la realizada por Balestrini, Mirian (2005) quien considera es: "una parte de la población; un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo".

La investigación tomo una muestra de treinta encuestas, realizadas a CEO, gerentes y colaboradores activos en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información en la ciudad de Caracas. Venezuela; para el proceso investigativo de este trabajo de grado.

3.5.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el estudio y en función de los objetivos establecidos, fueron seleccionadas las técnicas e instrumentos de recolección de información: la técnica de rapor, entrevista no estructura y la encuesta.

Dentro de la técnica de la entrevista sirvió de gran ayuda la utilización de la técnica de rapor, que desde el punto de vista del autor del presente trabajo de grado, fue muy importante para lograr realizar las encuestas.

El autor Véliz, Arnoldo (2005) define la técnica de rapor como: *"la creación de un clima armónico y empático para establecer una relación cara a cara con el sujeto de investigación, al objeto de obtener datos confiables y valederos"*. De tal manera que para la entrevista técnica fue la ideal para examinar un poco más las preguntas establecidas en la encuesta y realizas mejoras y tomar nota a las recomendaciones y comentarios.

La entrevista según el autor Arias, Fideas (2006) la define como "una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida".

La entrevista a utilizar es la no estructurada o informal, la cual sin ningún tipo de guía en específico se realizaría en orientación a los objetivos planteados por el investigador, contando con la destreza de la formulación de preguntas relacionadas entre sí.

Como instrumento de recolección de datos: el cuestionario. El cual según el autor Véliz, Arnoldo (2005) *"es considerado un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las*

variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado".

En el cuestionario se enumeraron veinte preguntas de investigación, ajustadas a los objetivos específicos, con la selección entre ellas, de cinco opciones en escala de Likert.

La validación de la encuesta elaborada, fue verificada por varios expertos en el tema de investigación, que citamos a continuación, Profesores: Julio Daly, Pablo Lira y Nerio Olivar. Terna de Profesores activos de la Maestría en Gerencia Empresarial de la UCV; quienes constataron la confiabilidad y consistencia de las preguntas a ser realizadas y confirmaron el contenido de los ítems, para que al final pudiese recogerse la información deseada para el estudio. Esto certificó que el instrumento fuera confiable y preciso. Aunado a la revisión de tesis y proyectos que comprobaron la información.

3.6.- TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Dentro del conjunto de técnicas y procedimientos de análisis de resultados, introducidos en la investigación a fin de cumplir con la tercera etapa de este estudio, para dar formalidad y respuesta a los objetivos planteados; se desplegaron básicamente técnicas lógicas de análisis, síntesis y deducción en base al Alfa de Cronbach.

El análisis como técnica de interpretación de resultados se fundamentó en la necesidad de asumir una actitud crítica ante los elementos textuales determinados y seleccionados en la fase de recolección de datos con la observación de consistencia de Cronbach, a fin de concretar de qué forma los elementos estudiados impactarían dentro del tema. De igual forma, se analizaron las herramientas para fundamentar apreciaciones, consideraciones, datos y recomendaciones importantes y relevantes de distintos autores e investigadores; así como el resumen y recapitulación de teorías apreciables para este trabajo de grado.

La observación cuantitativa se pudo expresar numéricamente en una magnitud estudiada, que reflejaría una información base importante que se tomaría para las conclusiones y a su vez explicaría cada uno de los objetivos específicos demostrables en gráficas porcentuales y daría puntos significativos en las recomendaciones. Destacando en cada una de las preguntas el gráfico, porcentaje y valoraciones del autor por cada dato recolectado. Cumpliendo así con las técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de la información.

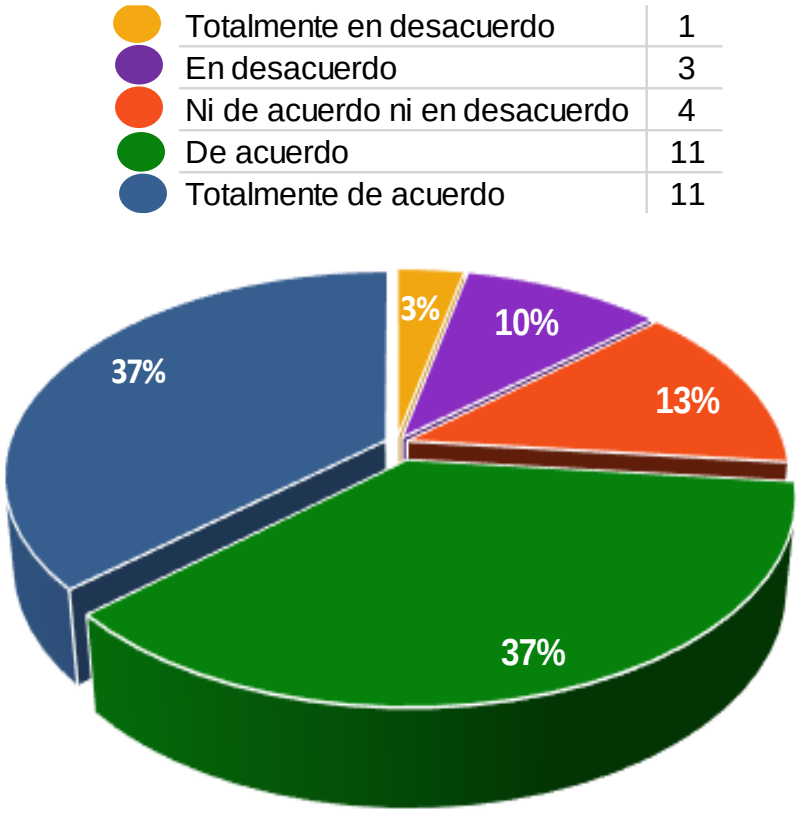
CAPÍTULO IV

4.1.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para que los datos recolectados tuvieran algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un análisis e interpretación de los resultados obtenidos, con el propósito de organizarlos y dar respuestas a los objetivos planteados, evidenciando los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que lo sustentaron; con cada uno de los objetivos y con la disposición y conocimiento para responder al planteamiento del problema. Con análisis, inferencias, interrelación y todo lo que conlleva a presentar ilustrativamente la exploración en cifras de los resultado en cada pregunta.

De las entrevistas verificadas a las treinta personas que respondieron la encuesta, en siete empresas venezolanas del sector TIC, conformadas por CEO, Directores Ejecutivos, Gerentes y Colaboradores, de años de experiencia en la empresa, se obtuvieron las siguientes gráficas, que se presentan a continuación y se analizaron detalladamente cada uno de sus resultados, de acuerdo a la relación con los objetivos de la investigación:

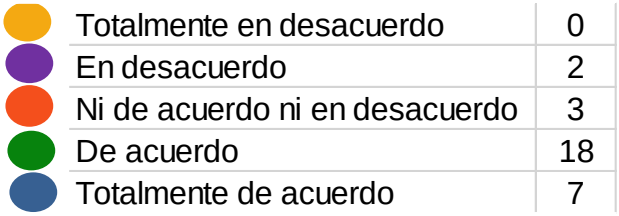
Pregunta 1.- Los líderes de la empresa aportan recomendaciones que me ayudan a mejorar mi rendimiento.



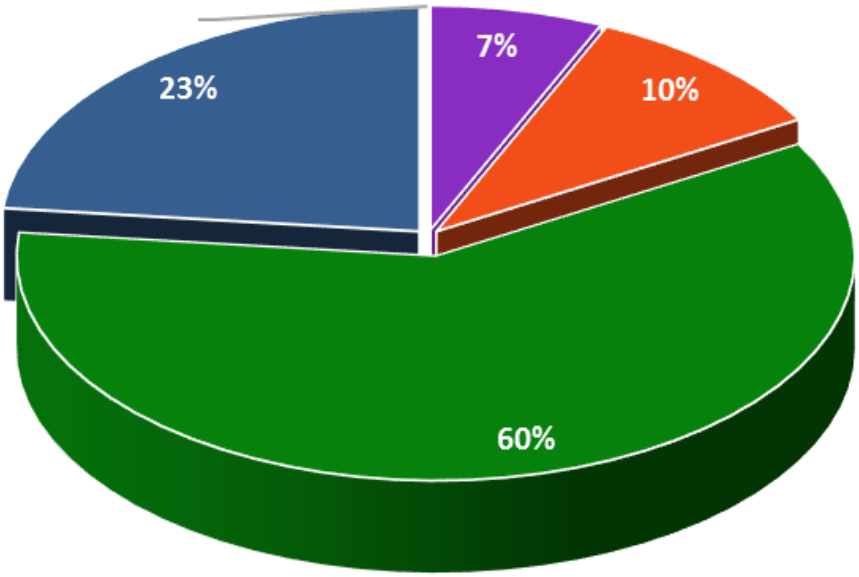
En el ilustrativo podemos ver, el nivel de respuesta en: el renglón *De acuerdo* y *Totalmente de acuerdo* a la pregunta, sobre lo que aporta la empresa con sus recomendaciones por parte de sus líderes. Esto causa un gran impacto, ya que describe los principales liderazgos gerenciales en la empresa, con ello demuestra el liderazgo transformacional, del primer objetivo planteado: donde el nivel de este tipo de liderazgo: es de ser un formador constante con su equipo de trabajo.

Podemos observar, que de las treinta personas, cuatro de ellas respondieron *Ni de acuerdo ni en desacuerdo.* En desacuerdo tres personas, que representa un diez por ciento de las respuestas. Así como una persona, respondió en *totalmente en desacuerdo.* Esta última respuesta, se puede tomar como un grado de insatisfacción hacia lo esperado.

Pregunta 2.- Mis jefes o directivos valoran mis ideas, inclusos si son diferentes a las suyas.



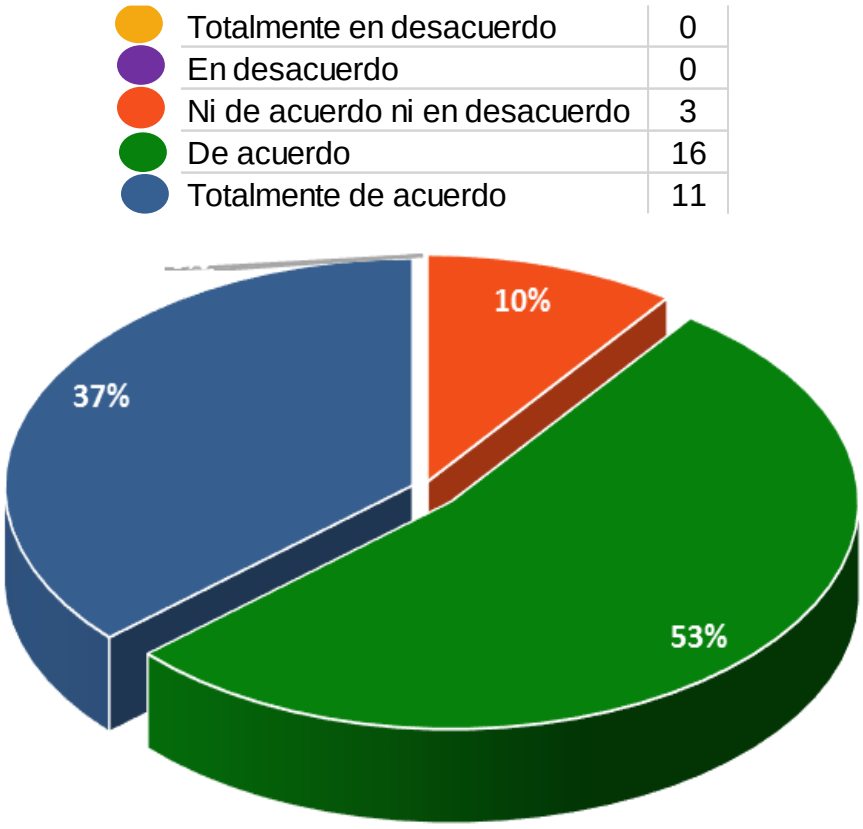
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	7



Parte de la contextualización del liderazgo transformacional, es distinguir si los directivos y gerentes valoran las ideas que le son diferentes a las suyas. En esta pregunta, relativa a discrepar, ese grado de liderazgo justo responde dieciocho de las treinta personas, que si están *de acuerdo*. Siete personas responden que están *totalmente de acuerdo*. Tres personas que *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Y dos personas en desacuerdo.

Resulta valioso ver este alto porcentaje de sesenta por ciento en la opción *de acuerdo*. Que responde a nuestro primer objetivo de la investigación: identificar los principales liderazgos adaptados al tipo de empresas venezolanas del sector TIC.

Pregunta 3.- El líder de mi equipo nos mantiene enfocados en los resultados y en los entregables prioritarios.

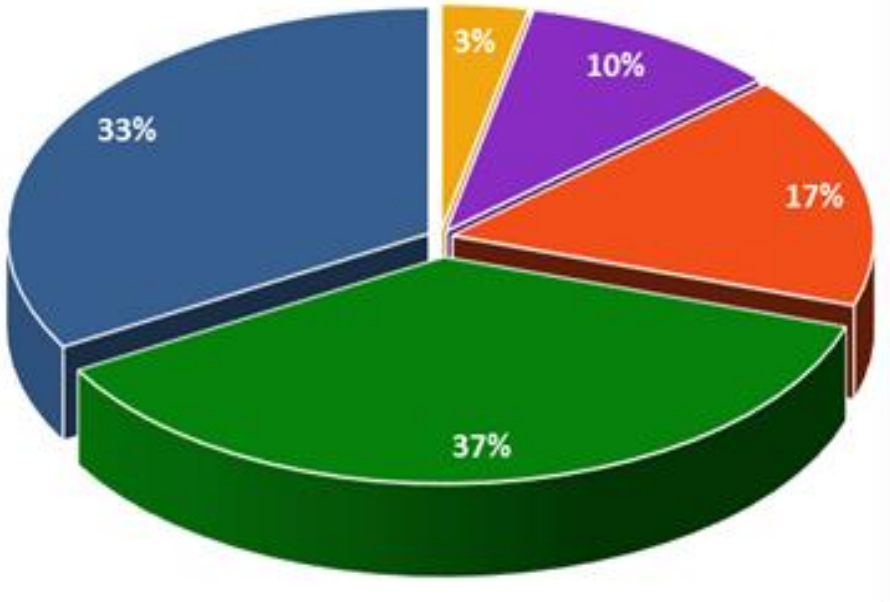


¿Qué tipo de liderazgo gerencial se describe en tu empresa? A esta pregunta responde este gráfico, como resultado al objetivo número dos de la investigación. Se observa que dieciséis de las treinta personas, están *de acuerdo* en que el líder de su equipo los mantiene enfocados en los resultados y entregables prioritarios. Once personas respondieron estar *totalmente de acuerdo.* Y solo tres personas optaron por la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo.*

El enfoque en la planificación estratégica de la empresa parte de un alto nivel de liderazgo en la organización.

Pregunta 4.- En los últimos seis meses la empresa se ha ocupado de mi desarrollo profesional.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	10



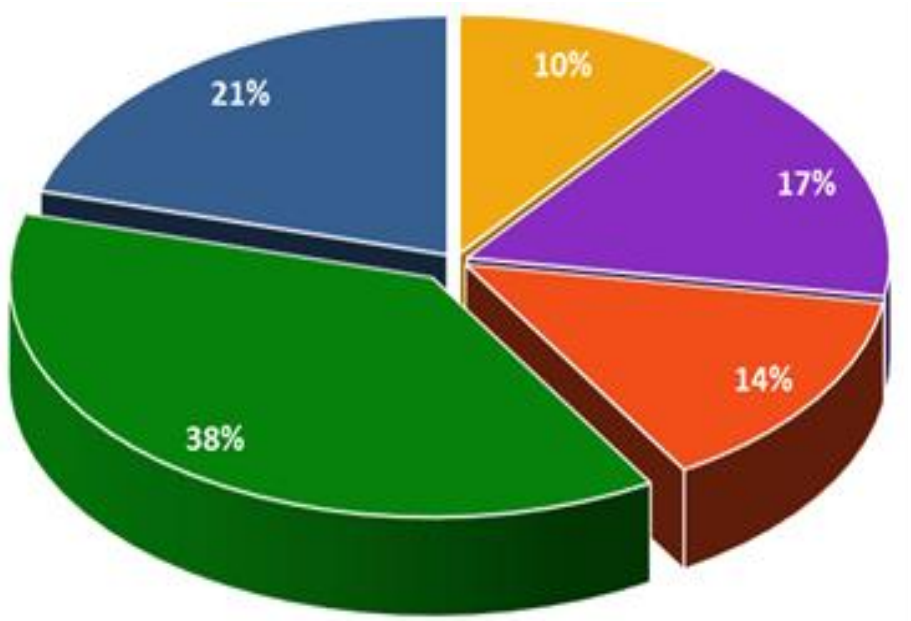
¿Qué ocurre en la empresa con la falta de capacitación? Crece el grado de insatisfacción en el personal. Por cual; la empresa que, dentro de sus estrategias de negocio ve como prioridad el mantener activos en crecimiento profesional al personal, crecer exponencialmente, porque las personas cada día exigen personalmente ese deseo constante de preparación continua, ya no vale quedarse con lo aprendido. El conocimiento debe ser continuo.

En este gráfico resulta un total: *de acuerdo,* once de las treinta personas, al interés que demostró la empresa los últimos seis meses. Diez personas respondieron *totalmente de acuerdo*. En comparación a los menores resultados, cinco personas en *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Tres personas en desacuerdo y una persona respondió: *totalmente en desacuerdo*, de las treinta encuestadas.

Podemos responder al objetivo tres de la investigación, donde se explica el impacto de la aplicación del liderazgo transformacional aplicado, en la gerencia de empresas venezolanas del sector de tecnología de la información.

Pregunta 5.- La empresa tiene una política comunicacional que permite que la información sea clara, precisa, oportuna y que fluye en todas las direcciones.

Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	6



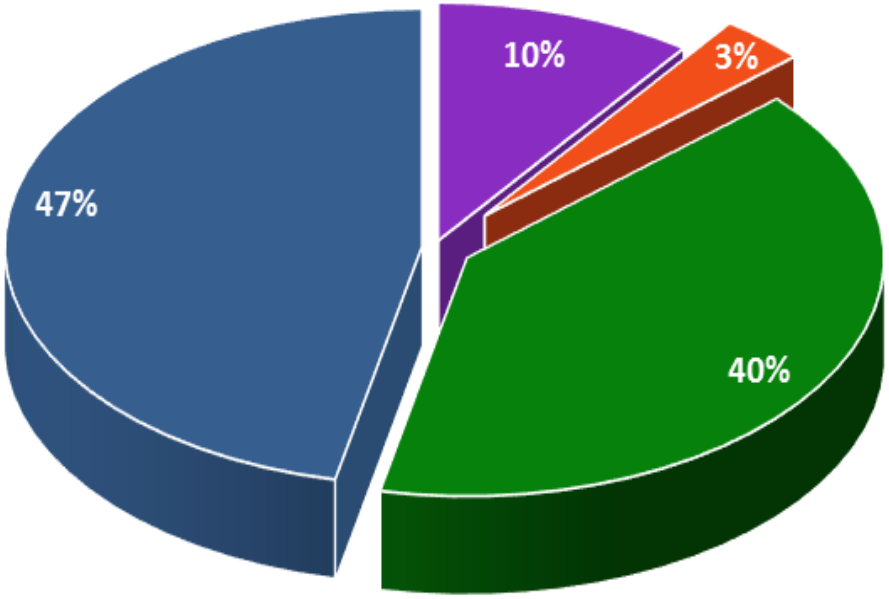
La comunicación es clave en la toma de decisiones y el liderazgo transformacional opta por esta destreza, como base imprescindible. En este ilustrativo, nos encontramos con la posición del resultado a la pregunta de si: la empresa tiene una política comunicacional que permite que la información sea clara, precisa, oportuna y que fluye en todas las direcciones; once de las veintinueve personas respondieron que están *de acuerdo*. *Totalmente de acuerdo* seis personas. Y cinco *en desacuerdo*, solo a un punto de diferencia de la

respuesta de *totalmente de acuerdo*. Mientras que, cuatro personas respondieron *ni de acuerdo ni en desacuerdo* y tres personas *totalmente en desacuerdo*. Dando una pequeña brecha en estos tres últimos resultados en orden ascendente.

Este resultado responde al tercer objetivo de explicar el impacto de la aplicación del liderazgo transformacional en la gerencia. Si bien muchas empresas conocen y tienen en sus políticas organizacionales los conceptos y terminología de: *comunicación*; es duro el trabajo en su aplicabilidad en el contexto del día a día y aún más su ejemplificación por parte de los principales líderes de la empresa.

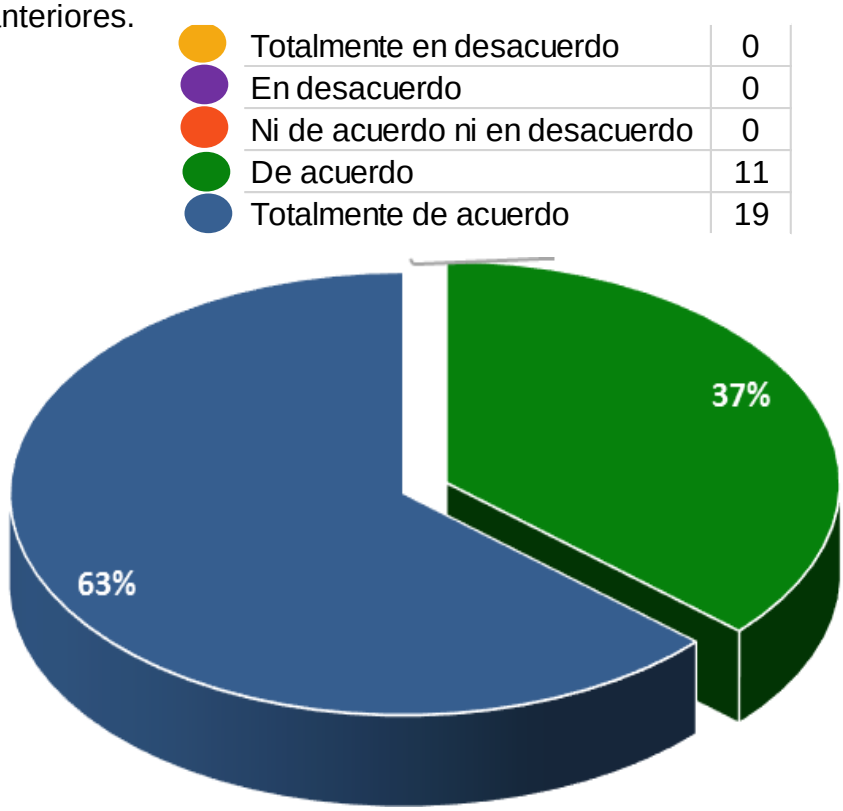
Pregunta 6.- El líder de mi departamento cuenta con la experiencia y la preparación técnica o académica requeridas para ocupar el cargo y desempeñar ese rol de manera efectiva.

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	14



Las capacidades y conocimientos técnicos en el área en que se desempeña el líder son pieza clave para la gerencia y su liderazgo transformacional, mediante la recepción y Feedback de su equipo de trabajo. Esto parte de los resultados obtenidos en este gráfico que responden al segundo objetivo de la investigación. Vemos reflejado que catorce de treinta personas están *totalmente de acuerdo* y doce están *de acuerdo*, que sus empresas tienen a las cabezas líderes, con las capacidades necesarias para ejercer sus cargos. Solo tres personas estuvieron *en desacuerdo* y una persona respondió que *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

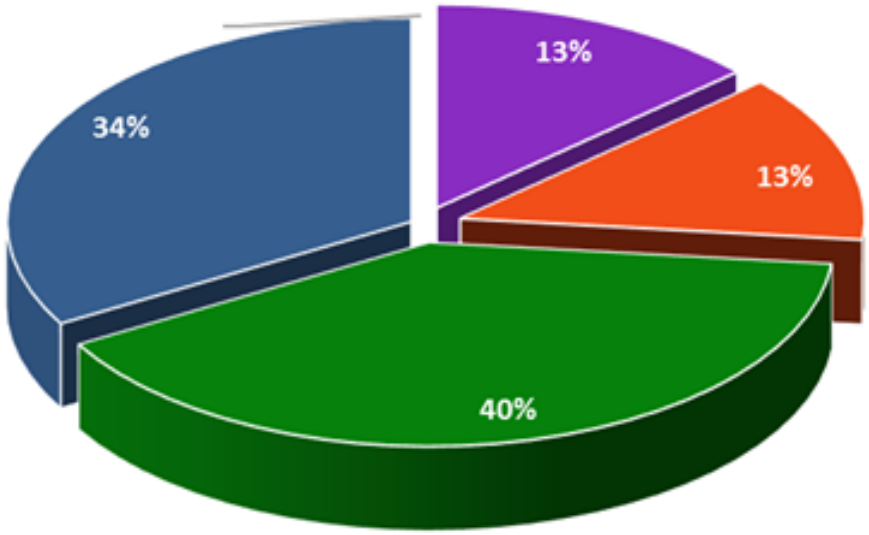
Pregunta 7.- En el desempeño de mi trabajo actual aplico lo aprendido en mis trabajos anteriores.



Cuando ponemos en práctica lo aprendido, con los aciertos y desaciertos que implica el aprendizaje, estamos empleando liderazgo transformacional. Gráficamente se muestra una decisiva respuesta en diecinueve de treinta personas en *totalmente de acuerdo* y once que están *de acuerdo*.

Pregunta 8.- Me encuentro satisfecho(a) con la formación que tienen los líderes en la empresa.

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	10

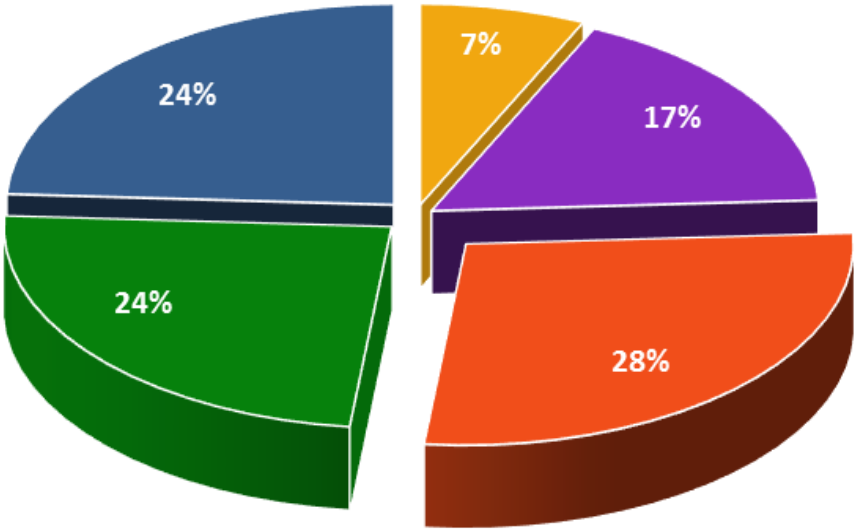


Esta pregunta guarda relación con la pregunta número seis y viene a reformularse en un contexto general, planteándose si se encuentra satisfecho con la formación que tienen los líderes de la empresa. También responde al tercer objetivo, que da como resultado que: doce de treinta personas están *de acuerdo* y diez en *totalmente de acuerdo*. En cuanto a: *ni de acuerdo ni en desacuerdo,* cuatro personas respondieron y cuatro también respondieron estar *en desacuerdo*.

De haberse encontrado, que hacía falta formación en el liderazgo de la empresa, daría razón para comprender la insatisfacción, fuga o salida de personal. En este caso es positivo el alto porcentaje que valora la preparación de sus líderes en la empresa.

Pregunta 9.- Recomiendo a otras organizaciones el estilo de liderazgo de esta empresa.

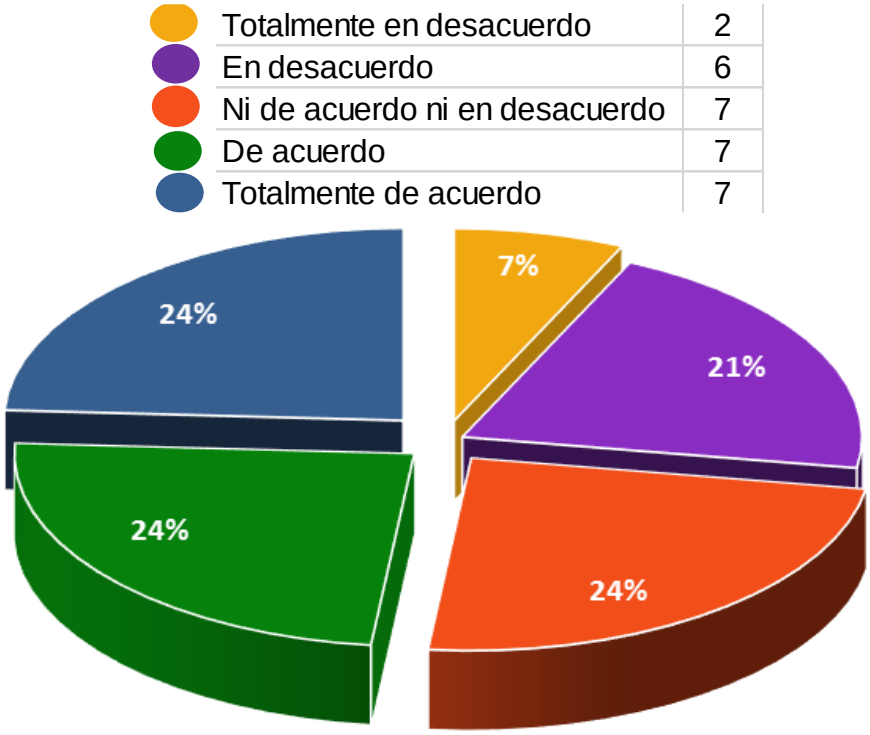
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	7



Notamos en esta pregunta sobre: ¿recomienda a otras organizaciones el estilo de liderazgo de esta empresa? Es notorio que cuando nos sentimos identificados, ratificamos con dar buenas palabras sobre la empresa en la que trabajamos. Si bien, el liderazgo transformacional busca en el tercer objetivo de la investigación, que se note ese impacto, en esta gráfica podemos observar que ocho de veintinueve personas respondieron estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Y un margen de uno como diferencia respondió a estar en *totalmente de acuerdo* y *de acuerdo*: siete personas a favor. Un grupo de cinco personas respondió estar *en desacuerdo* y dos personas en *totalmente en desacuerdo*. Es importante destacar que en esta pregunta, hubo un encuestado que no respondió, registrándose solo veintinueve respuestas.

Puede ser un efecto difícil el recomendar a otra empresa el liderazgo de una organización, por cuanto, pesa en ella un grado de autonomía en responder por lo que recomiendas. No hay perfección y en cuanto a ello, podemos encontrar siempre oportunidades para mejorar y esta gráfica muestra una de ellas.

Pregunta 10.- Me gustaría cambiar el liderazgo de esta empresa.



Que ocurre entonces, cuando no hay respuesta diferenciadora en si recomiendo el liderazgo de la empresa a otras organizaciones en la anterior gráfica de la pregunta nueve y se presenta a continuación un contexto distinto con la pregunta número diez: me gustaría cambiar el liderazgo de la empresa. Aquí es significativo destacar que, hubo un encuestado que no respondió y se registraron veintinueve respuestas para el gráfico.

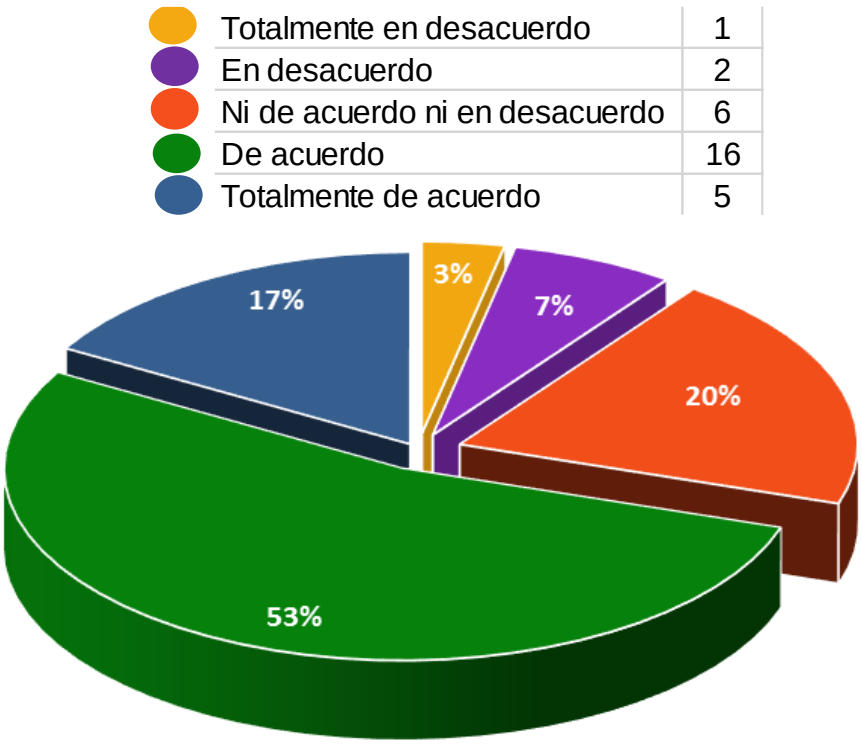
Por lo tanto, tenemos que: siete de veintinueve personas están en la misma cifra con las respuesta de *ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y en totalmente de acuerdo.* Se puede interpretar que si existe satisfacción en el liderazgo de la empresa demostrado con la gráfica de la pregunta ocho, con un repunte probable en la pregunta nueve; denota que hay puntos a mejorar, por lo que, observamos que queremos cambiar el liderazgo de la empresa.

En desacuerdo respondieron seis personas y en *totalmente en desacuerdo* dos de las veintinueve respuestas.

Esta gráfica es demostrativa a dar resultado al primer objetivo de la investigación, que identifica los principales liderazgos gerenciales adaptados al tipo de empresa.

Si bien, la pregunta guarda una similitud y su estructura cambia un tanto el contexto, las personas pueden apreciar estar de acuerdo, sin embargo desean conseguir siempre, altos niveles de liderazgo en sus gerentes.

Pregunta 11.- En esta empresa se organizan fácilmente los equipos de trabajo.

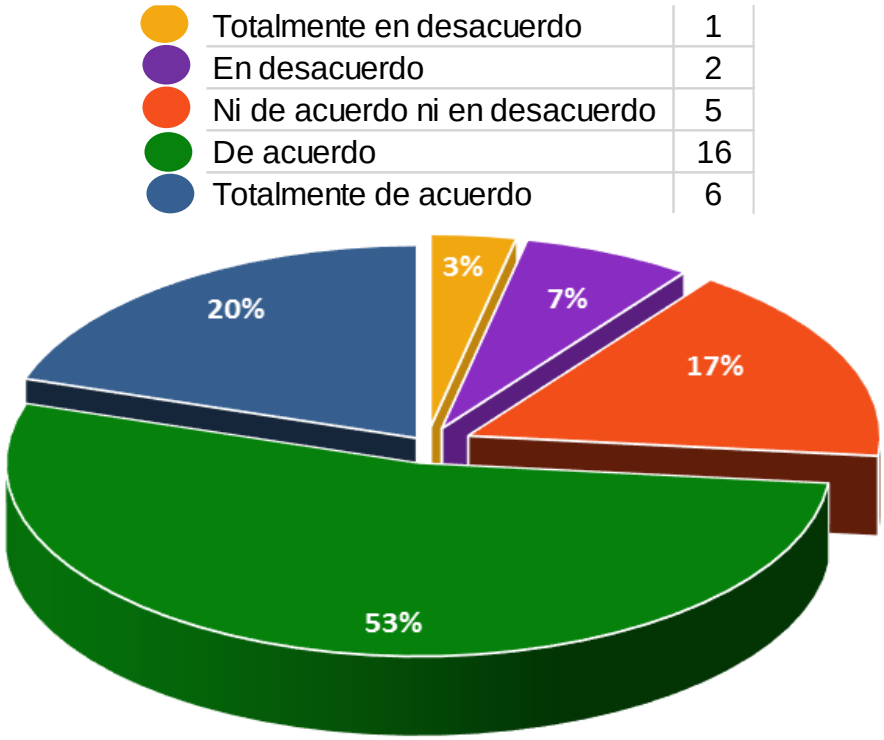


En esta gráfica podemos observar que el cincuenta y tres por ciento de los encuestados respondieron, estar *de acuerdo* que en la empresa se organizan fácilmente los equipos de trabajo. En la opción de *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, respondieron seis de las treinta personas. En la opción *totalmente de acuerdo* cinco. *En desacuerdo* dos y en *totalmente en desacuerdo* una persona.

Un punto a destacar, es la respuesta propia de los CEO de empresa en el resultado de esta gráfica. Pudieron expresar estar de acuerdo con la facilidad que tienen en decidir sobre la organización de sus equipos de trabajo.

Un término entre los deberes del liderazgo transformacional que responde al tercer objetivo específico, en donde su fuerte alineación es vital en sus liderazgos y deben ser cumplidos eficazmente en la empresa.

Pregunta 12.- Los miembros de mi equipo cuentan con habilidades de liderazgo.



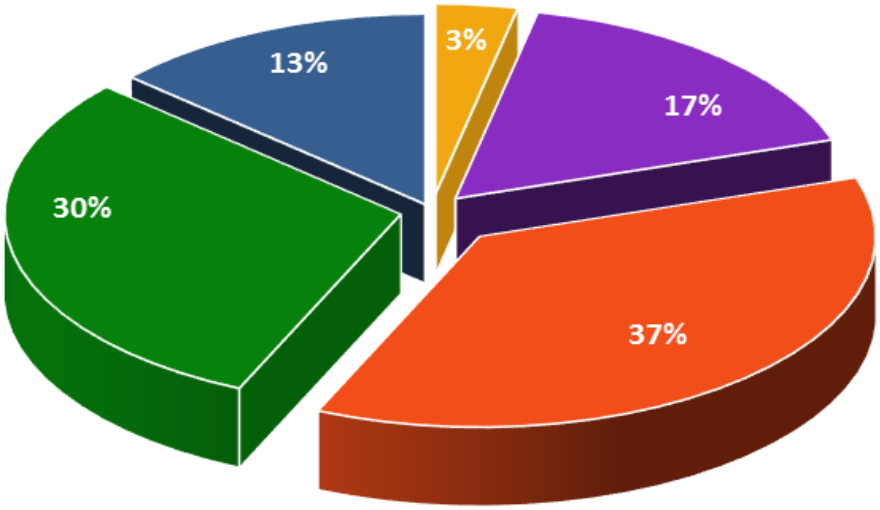
Contar con gerentes, líderes de equipos y jefes con alto nivel de liderazgo, extrapola todo conocimiento y experiencia a sus equipos de trabajo.

Esta representación gráfica responde a: si los miembros de mi equipo cuentan con habilidades de liderazgo. Nos encontramos que dieciséis de treinta personas respondieron que están *de acuerdo*. Seis respondieron que están *totalmente de acuerdo.* Cinco que *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Dos *en desacuerdo* y una en *totalmente en desacuerdo*.

Parte de identificar los principales liderazgos gerenciales adaptados al tipo de empresas TIC, lo observamos en esta gráfica de la pregunta doce, donde el personal de la empresa reconoce el amplio potencial de liderazgo presente en sus equipos de trabajo. Con este enfoque dado por la constante preparación y capacitación de las habilidades en la estructura organizativa, viene a respaldar un óptimo desempeño en los equipos de trabajo.

Pregunta 13.- En esta empresa, los colaboradores reciben formación en liderazgo.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11
De acuerdo	9
Totalmente de acuerdo	4

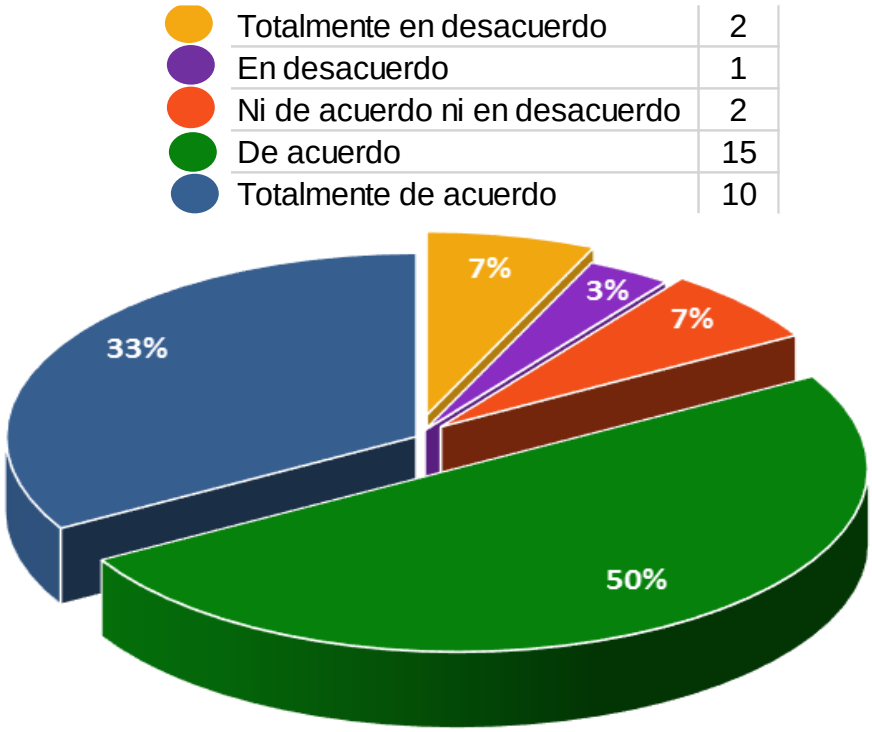


En el segundo objetivo de investigación que describe los tipos de liderazgo gerencial en empresas TIC, radica la importancia a la pregunta número trece: si, en la empresa los colaboradores reciben formación de liderazgo. Aquí se encontró que un treinta y siete por ciento en la respuesta *de ni de acuerdo ni en desacuerdo*, lo que explica que no hay total claridad de respuesta, en los treinta encuestados.

Luego nos conseguimos que nueve personas respondieron estar *de acuerdo*. Cuatro en *totalmente de acuerdo*. Cinco *en desacuerdo* y una persona en *totalmente en desacuerdo*.

La preparación en liderazgo es clave en los equipos de liderazgo transformacional, es importante ocupar atención a las señales que el entorno de trabajo nos va generando, cuando se busca mantener equipos de alto desempeño.

Pregunta 14.- Me siento satisfecho(a) laboralmente en mi equipo de trabajo actual.

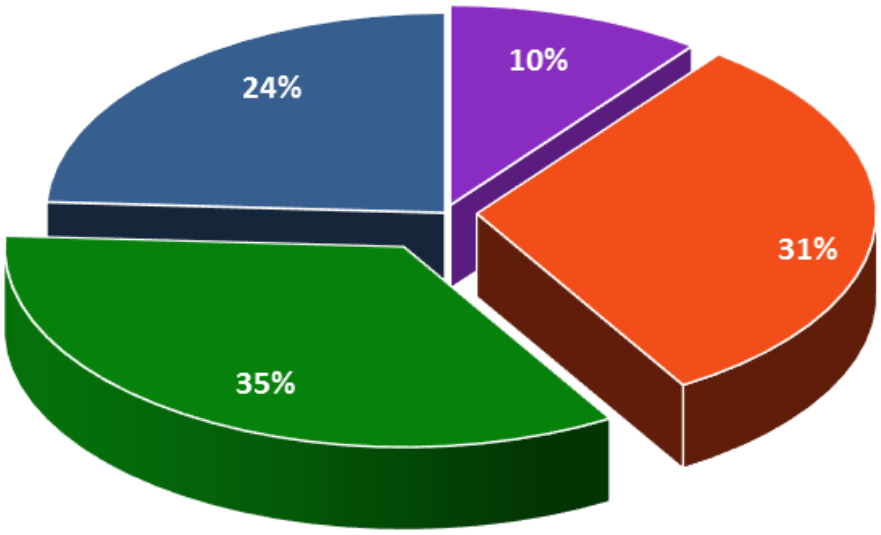


Para responder al tercer objetivo, realizamos la pregunta: Me siento satisfecho(a) laboralmente en mi equipo de trabajo actual. Observamos entonces que, quince de las treinta personas estuvieron *de acuerdo*. Diez en *totalmente de acuerdo*. Solo dos en *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, dos en *totalmente en desacuerdo* y solo una *en desacuerdo*.

Alcanzar la satisfacción en el trabajo que se realiza, requiere de un grado de madurez laboral alcanzado con un buen liderazgo transformacional, que se traduce en un crecimiento personal gratificante y constante en el bienestar diario propio y también de equipo, dentro de la empresa.

Pregunta 15.- En mi equipo de trabajo se manejan adecuadamente los cambios de rumbo drástico de último momento.

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	7

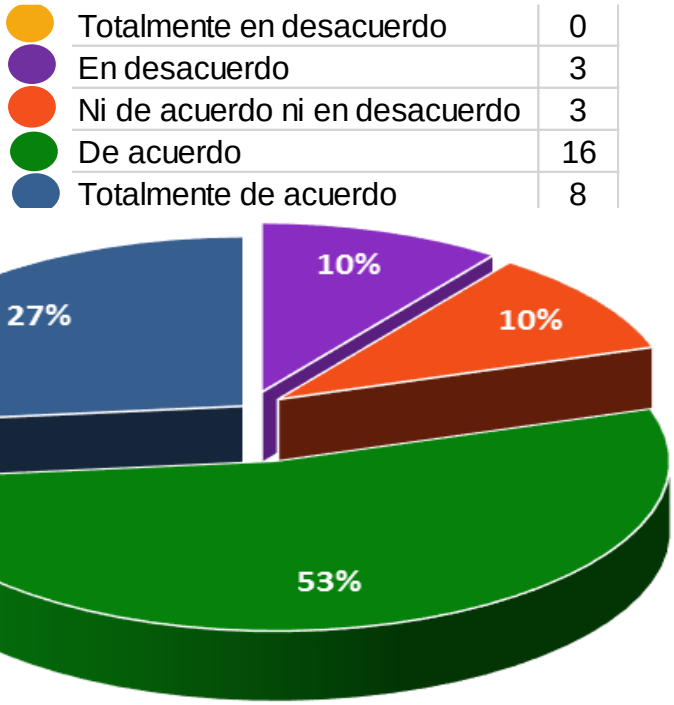


Se puede señalar con esta gráfica que, si bien la planificación estratégica forma parte importante en el liderazgo transformacional; los cambios de rumbo drástico de último momento son en estos tiempos constantes e impredecibles. Lo que sí es previsivo es la toma de acción, la forma como se abordan esos cambios en los equipos de trabajo y como se consiguen las soluciones más acertadas.

Esta gráfica nos muestra que en la actualidad los constantes cambios ante el contexto externo, es un tema que no podemos manejar del todo. Pero si existen estudios que comprueban que el noventa por ciento está en nuestro accionar y control ante situaciones inesperadas. Cita la Dra. Rojas, Marian (2018) en su libro *"como hacer que te pasen cosas buenas".* Un equipo con alto nivel de liderazgo, se acompaña, se apoya y encuentra tranquilidad y confianza en su grupo, ante las fortuitas situaciones que se puedan presentar, se dan respaldo, confianza y salen con éxito adelante.

Explicando este significativo dato, notamos que un total de diez de las veintinueve personas que en esta pregunta respondieron *de acuerdo* a la encuesta. Nueve están en duda: *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Y siete personas *totalmente de acuerdo*. Las otras tres restantes respondieron estar *en desacuerdo*. Respondiendo al primer objetivo de la investigación: identificar los principales liderazgos gerenciales adaptados al tipo de empresa del sector TIC.

Pregunta 16.- Resulta fácil para mí consultar o transmitir cualquier tipo de información a mi equipo de trabajo u otro equipo dentro de la empresa.



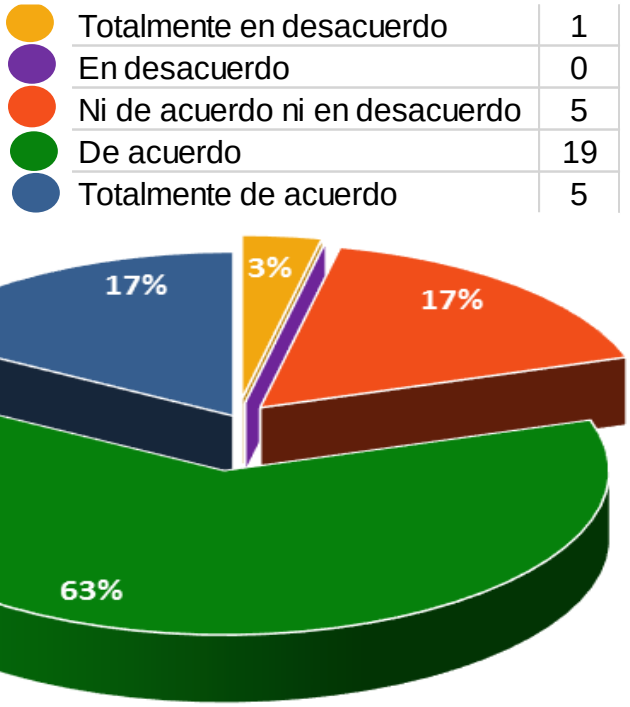
En los equipos de trabajo donde denota el liderazgo transformacional, surge la confianza y la comunicación fluida. Es un clima laboral que prevale en la organización.

Este gráfico nos muestra que *resulta fácil para mí consultar o transmitir cualquier tipo de información a mi equipo de trabajo u otro equipo dentro de la empresa*. Dieciséis de treinta personas encuestadas respondieron estar *de acuerdo*. Ocho en *totalmente de acuerdo*. Y tres personas respondieron en *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Y las otras tres *en desacuerdo*.

Sumando los porcentajes, el ochenta por ciento destaca en positivo la facilidad de comunicación al consultar con su equipo u otros equipos de trabajo.

La comunicación fluida, es un punto apreciable y las empresas toman tópicos de comunicación asertiva, la realidad demuestra que los miembros del equipo mientras más confianza sienten a la participación; más se garantizan el conocimiento, la libertad y pertenencia. Esta gráfica responde a nuestro segundo objetivo sobre describir los tipos de liderazgo gerencial de las empresas TIC.

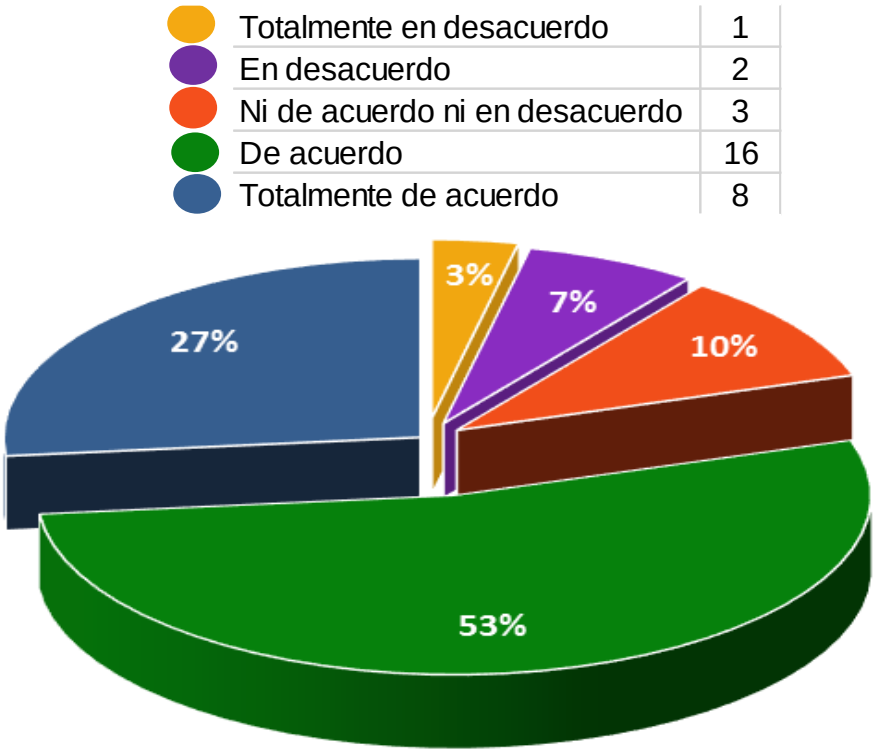
Pregunta 17.- En mi equipo de trabajo, planificamos con determinada periodicidad las metas, los objetivos y las actividades que debemos realizar durante ciertos periodos de tiempo.



La estrategia en función a organizar las actividades es un rol destacado en el liderazgo transformacional. Se observa en esta gráfica la respuesta a describir los tipos de liderazgo gerencial de las empresas del sector TIC. Con ello responde a que diecinueve de treinta personas están *de acuerdo*. Cinco en *totalmente de acuerdo*. Y cinco más en *ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Como se organiza y se las actividades los lideres con sus equipos de trabajo, es una función contante a mejorar, tanto en tiempo de entrega, desempeño, calidad y todo ello con la autonomía y claridad a optimizar los resultados del negocio y su razón organizacional. Este último por definición es el corazón de la organización, *"la razón de ser del negocio. Comprender de que se trata la estructura de negocio y a que debemos dar prioridad en el desempeño de las funciones".*

Pregunta 18.- Cuando me siento estresado(a) y agobiado(a), tengo confianza para conversar con cualquiera de los miembros de mi equipo de trabajo.



El resultado de esta gráfica responde a nuestro tercer objetivo de explicar el impacto de la aplicación del liderazgo transformacional en la gerencia en empresas del sector TIC. A continuación definimos los conceptos formulados en la pregunta:

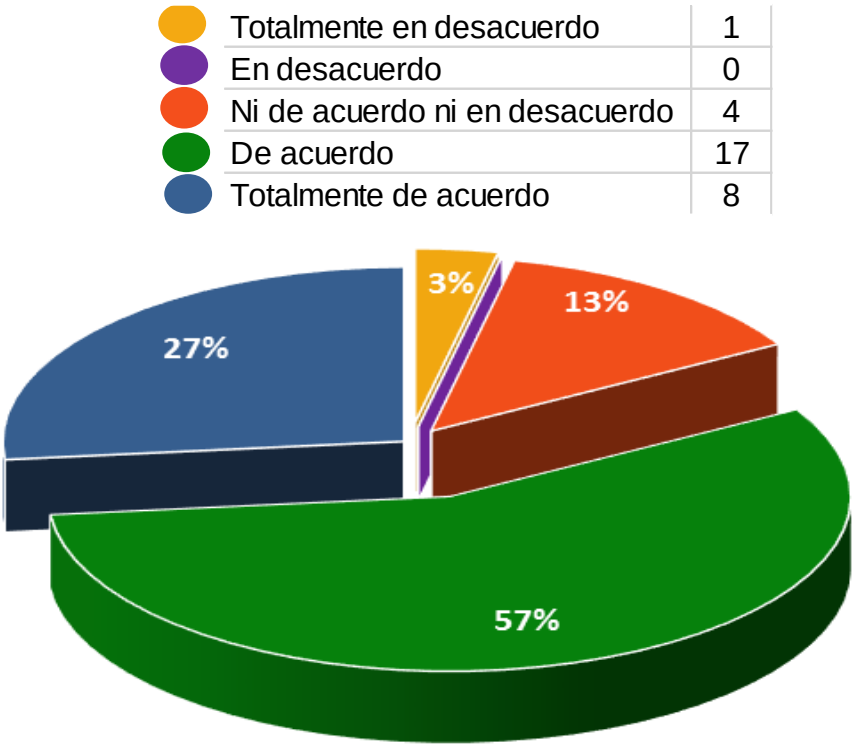
Comenzamos por definir el término estrés según la RAE es la *"práctica ejercida en el ámbito del trabajo y consiste en someter a un empleado a presión psicológica para provocar su marginación".*

La palabra agobio, según la RAE es la *"tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. El estrés laboral podría llegar a generar irritabilidad, agotamiento físico y mental, reducción de la productividad, ansiedad y hasta depresión".*

El estrés y el agotamiento físico y mental en los trabajadores generado post pandemia es un término que en esta investigación no estudiamos a profundidad, pero hicimos este aparte para estructurar una pregunta que nos arrojará información a estos casos en los que los colaboradores están en empresas con alta participación de liderazgo transformacional y notamos como vino a cambiar nuestra manera de relacionarnos. Demostrando con ello que hoy más que nunca nos necesitamos unos de otros y contar con un equipo de trabajo donde se pueda sentir cordialidad y empatía en la conversación, nos hace sentir aliviados y baja nuestra carga emocional.

Este punto demostrable en el resultado en el que dieciséis de treinta encuestados respondieron estar *de acuerdo* tener para conversar con cualquiera de los miembros de su equipo de trabajo, en momentos de estrés y agobio. Ocho respondieron estar *totalmente de acuerdo*. Y tres personas respondieron estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Dos *en desacuerdo* y una en *totalmente en desacuerdo*.

Pregunta 19.- La empresa en este momento me plantea grandes desafíos en el ámbito profesional y personal.

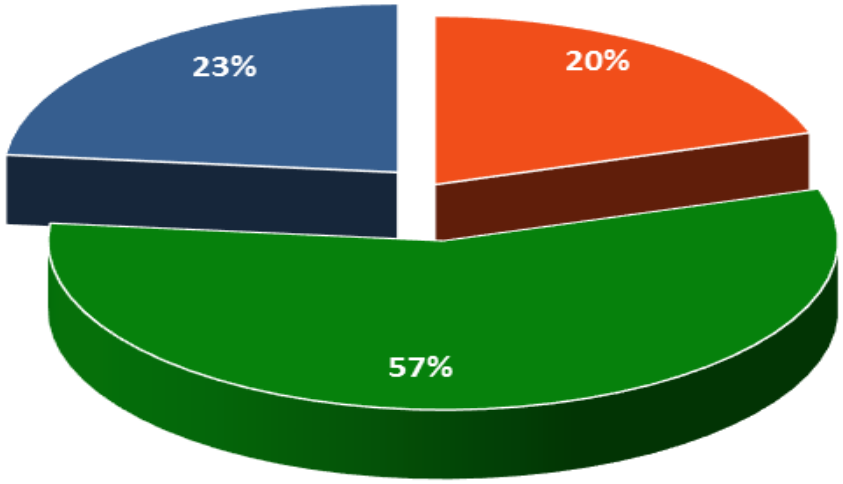


Describir los tipos de liderazgo gerencial en empresas del sector TIC responde a este gráfico enumerado en la pregunta diecinueve: la empresa en este momento me plantea grandes desafíos en el ámbito profesional y personal. Diecisiete de las treinta personas encuestadas respondieron estar *de acuerdo*. Ocho, *totalmente de acuerdo*. Cuatro respondieron *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Y una persona respondió *totalmente en desacuerdo*.

El crecimiento personal es base fundamental en el desarrollo profesional de los miembros de la empresa. Conseguir desafíos, retos, proyección a corto, mediano y largo plazo, hace que el personal este en constante motivación.

Pregunta 20.- Tengo importantes sugerencias de mejoras para mi equipo de trabajo.

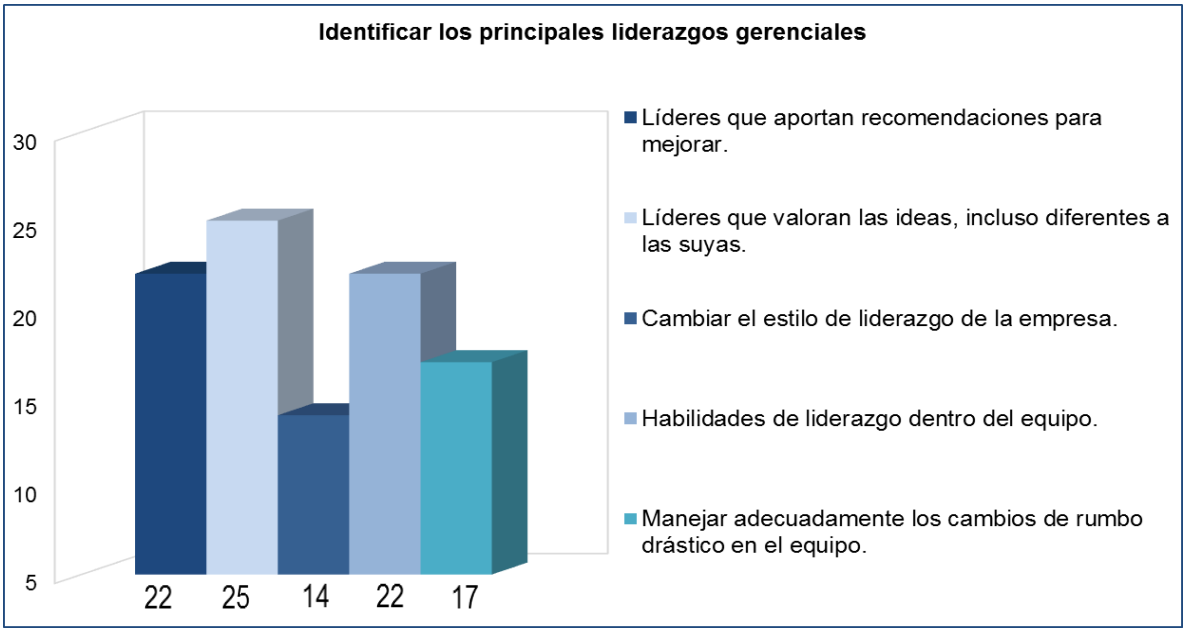
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
De acuerdo	17
Totalmente de acuerdo	7



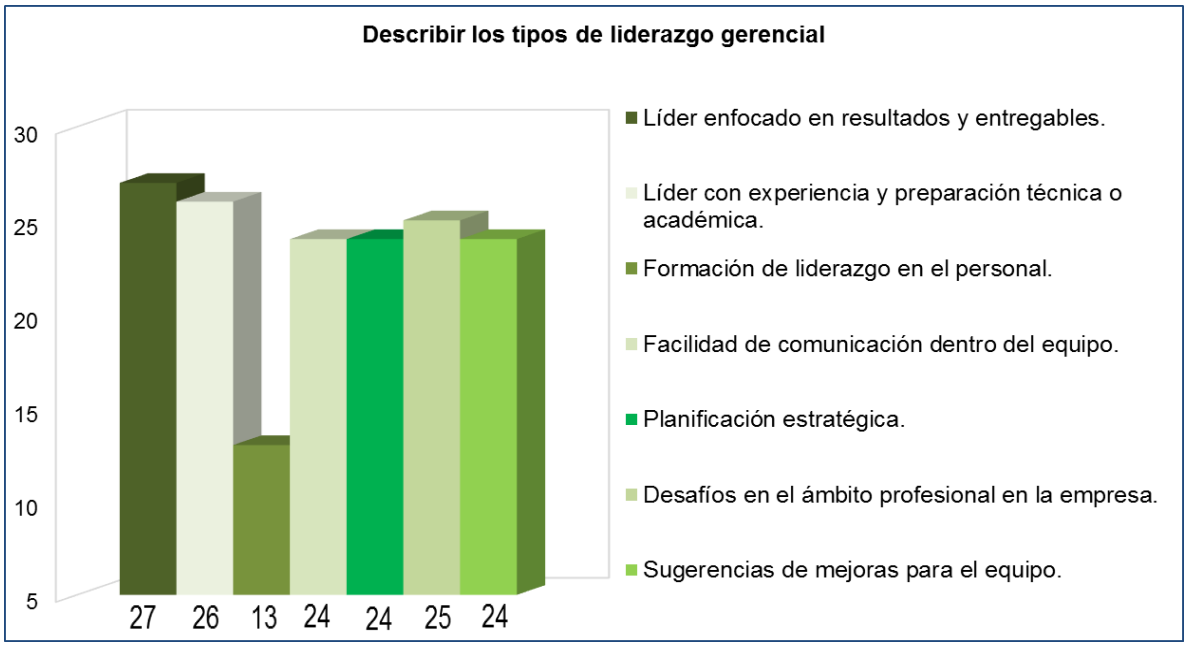
Las oportunidades de mejora dentro de un equipo son imprescindibles para el enriquecimiento propio y apoyo grupal, determina y afianza la comunicación, la disciplina y los cambios, a la forma de afrontar con mayor desafío las visiones de otros miembros dentro del equipo.

Esta gráfica responde al segundo objetivo específico planteado, de describir los tipos de liderazgo gerencial en empresas del sector TIC; y viene dado con el acompañamiento del liderazgo transformacional fundamental para su aplicabilidad en el entorno laboral. Por tanto, en esta pregunta, diecisiete de treinta personas respondieron estar *de acuerdo*. Siete, *totalmente de acuerdo*. Y seis en duda, *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. El acompañamiento del liderazgo transformacional en este contexto es valioso y necesario para su efectividad. Las encuestas realizadas con selección de respuestas Likert, nos brinda una estructura en positivo, que viene a destacar lo significativo del liderazgo transformacional. A continuación se detallan algunas conclusiones que fueron anexadas como respuestas por los entrevistados.

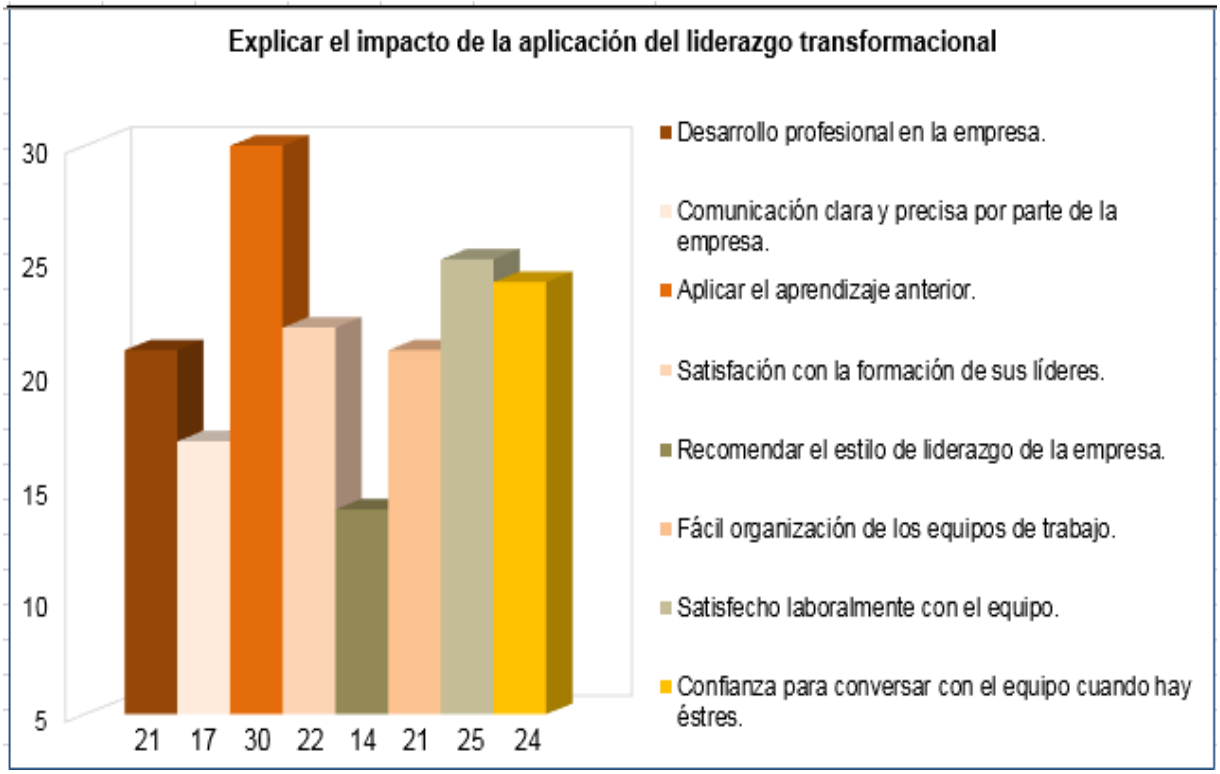
Luego de mostrar los resultados del cuestionario de manera gráfica, obtenemos evidencia que permite responder a las preguntas de investigación, que coinciden con los objetivos específicos.



Podemos reconocer liderazgos gerenciales en las empresas venezolanas exploradas, que contienen las características propias de cambio, donde la mayoría de sus Líderes: aportan recomendaciones en el desempeño, valoran las ideas diferentes, se busca cambiar y mejorar el estilo de liderazgo actual. Posee habilidades de liderazgo en el equipo y aportan un manejo adecuado a los cambios imprevistos con el equipo.



Como resultado a los tipos de liderazgo, un alto número lo describe como: líderes orientados a resultados y entregables. Metas claras con experiencia y preparación en su área de desempeño. Reconocen la necesidad de formación en tema de liderazgo en sus equipos de trabajo. Existe fluidez comunicacional y buena planificación. Quieren dar sugerencias para mejorar y está presente el reto profesional a grandes desafíos en su ambiente laboral.



Reconocemos que estamos en la presencia de nuevas condiciones de fuerzas del conocimiento gerencial, donde la casi la totalidad desea: desarrollo profesional por parte de la empresa, comunicación clara, fomentar el aprendizaje continuo. Satisfacción en la formación profesional, para mejorar los estilos de liderazgo actuales y poder recomendar así su empresa. Se siente satisfecho con su trabajo y esto se traduce en la confianza en el maneo del estrés dentro del equipo.

CONCLUSIONES

Con los cambios tan vertiginosos en que nos encontramos, vamos a dar algunas conclusiones que hemos recopilado, que representan grandes aportes y nos provee de información para continuar con el estudio e investigación a posterior sobre Liderazgo Transformacional; en base a ello destacaremos las siguientes conclusiones:

- Proveer de continua formación profesional entre nuestros colaboradores, ejemplificado desde nuestros CEO, Gerentes hasta Líderes de equipo. Esta línea de acción fue resultado de esta investigación dentro de la pregunta número cuatro: En los últimos seis meses la empresa se ha ocupado de mi desarrollo profesional, obteniendo con ellos diez en totalmente de acuerdo de las treinta personas encuestadas. Esto optimiza el avance y fortaleciendo del equipo con nuevos puntos de vista.

- Vamos a partir del fragmento anterior, para concluir que el liderazgo transformacional es base de la gerencia empresarial, pues permite demostrar que estructuralmente estamos dotados de gran talento y esto debe ser reforzado contantemente, con una postura de cambio que exige ser líderes transformacionales.

- Muchos CEO y Gerentes de empresas encuestadas, tomaron acción a las preguntas realizadas para ejecutar prácticas en sus equipos de trabajos. Varios hicieron afirmaciones en la plataforma laboral *LikendIn* como venta de marca empleadora en los conocimientos de liderazgo transformacional. Esto es un gran refuerzo para los estudios que siguen afirmando, que podemos seguir trabajando con el liderazgo transformacional para mantener nuestras empresas del sector TIC, a los contextos actuales que se seguirán moviéndose cada vez más rápidos.

- Este estudio permite a muchas empresas ver una realidad de exigencia que pide a los miembros de su equipo; no es solo tener liderazgo, sino que ese

liderazgo promueva una transformacional en positivo en nuestras empresas y su entorno. Que note un crecimiento personal y profesional de la mano a las tecnologías, esto traducirá un aumento continuo de valor en las organizaciones.

Argumentando, la cita de artículo de Jordán Turner de Gartner (2023): Los líderes debemos trabajar intencionalmente para alinear y conectar a los empleados en tiempo y ecosistemas híbridos, para maximizar la experiencia y cultura organizativa. Equipar a los equipos con microculturas vibrantes y saludables para nuestro entorno actual de trabajo*. Prioridad de RRHH número dos para el 2024: Cultura organizacional.*

- Estas afirmaciones, con base a estudios que demuestran que hoy por hoy es transcendental un liderazgo que transforme y sea permanente en el tiempo. Es un compromiso constante, adaptativo a las nuevas exigencias del mercado laboral del sector de tecnologías de la información, que no para de innovar y crecer.

- Es una visión de estar en constante preparación y formación, contando con aliados estratégicos en nuestro círculo personal y profesional, que nos apoyen, nos impulsen a mejorar y crecer diariamente. Citamos en este párrafo de conclusión: el artículo de Jordán Turner de Gartner (2023), que revela la prioridad número uno de RRHH para el año 2024: *"El desarrollo de líderes y gerentes".*

Por el grado de tiempo y dedicación que el gerente da al manejo de personal; se requiere de una evolución en su trabajo, restablecimiento de sus expectativas, reconexión de sus hábitos y eliminar todos los obstáculos en el proceso.

- El liderazgo transformacional pese a tantos años de estudios que lleva en nuestra sociedad; necesitamos hacer práctica de acción, cada vez más de ello. Vendrán nuevas palabras, nuevos conceptos, pero la esencia será ese causal en valores, desde adentro hacia afuera; que nos permita mantenernos con una buena estrategia de visión de vida personal y empresarial, con todo nuestro entorno.

RECOMENDACIONES

Los grandes cambios organizacionales, que surgen permanentemente en Venezuela en las empresas del sector de tecnología de la información, hace que se sienta más firme y necesario poder cubrir nuestras empresas con las mejores fortalezas; y esto es: gratuito y posible, gracias al poder que viene dado en y con los valores personales en cada uno de nosotros; y que es claramente demostrado a través de nuestra investigación sobre el liderazgo transformacional.

Como forjadores de este talento, algunas recomendaciones que se pueden apreciar para este estudio fueron las siguientes:

- Dotar de una continua y permanente ejemplificación en formación y preparación profesional, en cada uno de los Directores Ejecutivos, Gerentes y Líderes de equipos, en forma habitual y programada, masificándolo en cada uno de sus colaboradores y personal a cargo. *"El líder no para, siempre está decidido en formarse y prepararse".* Por ello, el impacto de la aplicación del liderazgo transformacional resulta gratificante y útil para todo quien lo ejerce, porque es natural y es dado con placer y efectividad.

- El liderazgo transformacional: sale del propio ser, por lo que no defraudarás a nadie ya que das lo que eres y tienes. No prometerás falsos objetivos sin cumplir, sino que cubrieras una coyuntura social sustancial; motivando y dando con el ejemplo, acciones concretas y precisas en tu día a día.

- Debemos transformarnos continuamente, para que todo en nuestro alrededor resulte un cambio elocuente. No buscar cambiar a otros, ni generar cuestionamientos sobre el liderazgo existente en nuestras empresas. Ser nosotros una acción en valor, eso que queremos ver, serlo y accionarlo en crecimiento y evolución personal; y se verá reflejado en todos los aspectos de nuestra vida diaria.

- Nuestros altos líderes de mando en las estructuras organizativas, deben estar copadas de buenos líderes. Dotados de buena gestión y valores humanos. Líderes transformacionales que potencien en otros, grandes cambios.

- Posicionar en nuestros puestos de mando, personas que estén dotadas de cualidades y fortalezas humanas: Líderes transformacionales que crean en un mundo emocional, que apuesta al bien de las personas; en su salud mental, económico y profesional. En un todo.

- Tener en los puestos claves, líderes con mensajes claros, que saben lo que quieren y lo que busca la organización. Excelentes comunicadores.

- El optimismo es clave en los líderes. "¿que se gana con lo negativo? Nada. Y mucho trae e infunda lo positivo". Tener ese toque del sentido del humor. La humildad en las palabras. Esto, porque no todo en la empresa es rosas y debemos contar con líderes de buena intención y acción, cuando lleguen esas espinas.

- Potenciar en nuestros colaboradores, en todo su ámbito de acción, que sean líderes transformacionales. Esto no es un cargo, no necesario debes tener gente a tu mando ni a tus responsabilidades en sus funciones. Esto viene dado desde el ser. Fomentar la empatía. Y darlo; cada uno desde su posición actual.

- Cada vez salen más estudios que demuestran, que el enfermo solo con ser escuchado mejora. Esto también es importante transmitirlo en las empresas: las personas con cargos de jerarquía deben ser buenos escuchando. De allí parte una gran fortaleza en resolver y quien dice que no: en sanar al otro que quiere ser escuchado. Conectar con las personas de nuestros equipos de trabajo en toda la organización. Esto siempre nos traerá una buena recompensa.

- Las organizaciones y todo a nuestro alrededor exige cada vez más con personas que necesitan ser influidos por verdaderos líderes, por buenos individuos en quien confiar, personas que puedan influir en sus vidas positivamente. Y esto requiere de líderes de carácter coherente, entre el hacer y decir (esto le permitirá ganar confianza). Tener comunicación sincera y transparente. Nuestras palabras en unísono a nuestro andar y ser. Ser franco con las personas y más aún en estos tiempos de tanta desinformación.

- Promulgar la verdad y la claridad. Ser humilde con nuestras debilidades y fortalezas, afrontarlas sin miedo. Demostrar y apoyar a otros, porque siempre hay oportunidades para ayudar con nuestra palabra y acción desinteresada; demostrar y desarrollar en otros, buenas acciones. Cumplir nuestras promesas; así ganaremos: lograr cumplir los compromisos en nuestra empresa, en nuestra comunidad y en nuestro entorno actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, José (2021) La dinámica de grupos de Kurt Lewin. Página Web. Disponible: https://jralonso.es/2021/08/06/la-dinamica-de-grupos-de-kurt-lewin/ Consultado en línea marzo 2023.

Anchundia, Miguel. (2012). Estudio de las cualidades del líder y del estilo de liderazgo de los estudiantes de postgrado de gerencia estratégica de negocios de la facultad de farmacia de la Universidad Central de Venezuela. Tesis. Caracas. Venezuela. 110 Pág.

Arias, Fideas. (2006). El Proyecto de Investigación. 5ta edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela. 143 Pág.

Azuaje, Eduardo. (2008). Talento humano. Su capital gerencial. 1ra edición. Editorial Urania, Grupo Pomaire de Venezuela. Caracas. Venezuela. 167 Pág.

Balestrini, Mirian. (2005). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. 6ta edición. Editorial Consultores Asociados. Caracas. Venezuela. 248 Pág.

Castells, Manuel. (2009). Comunicación y poder. Editorial Alianza. Madrid. España. 679 Pág.

CAVEDATOS. Camara venezolana de empresas de tecnología de la información. Página Web. Disponible: https://www.cavedatos.org.ve/ Información afiliados empresas TIC. Consultado en línea diciembre 2022.

CNTI Centro Nacional de tecnologías de la información Página Web. Disponible: https://www.cnti.gob.ve/ Información las TIC. Consultado en línea abril 2023.

Cerda, Hugo (2002). Los elementos de la investigación. 2da edición 3ra Reimpresión. Editorial el Buho, Ltda. Santa Fé de Bogotá. Colombia. 454 Pág.

Chandler, Alfred. (1987). La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana. Harvard University Press. Esade Fondo, Ediciones Belloch. Barcelona. España. 733 Pág.

Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de recursos humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. City University. Los Ángeles. California. 721 Pág.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. 3ra edición. Editorial Mc Graw Hill. Campus. Ciudad de México. 626 Pág.

Clea.edu (2013) Gerencia. Consultado julio 2023. Libro en línea disponible: https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/7adf42a441523459dd6d0da7797181d5.pdf 7 Pág.

Cohen, Daniel. Asín, Enrique (2009). Tecnologías de la información en los negocios. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. D.F. México. 364 Pág.

Cohen, Daniel. Asín, Enrique (2000). Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones. 3ra edición. Editorial Mc Graw Hill. D.F. México. 411 Pág.

Davenport, Thomas. (1999). Líderes del management. Recursos humanos. Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones DEUSTO. 2006. Barcelona. España. 264 Pág.

Díaz, Ninoska. (2003). Empresa, Estado y Sociedad Informacional. Número 4. UNESR GERENCIA. Caracas. Venezuela. 267 Pág.

Drucker, Peter. (1979). La gerencia de empresas. 1ra edición. Editorial EDHASA. Barcelona. España. 270 Pág.

Drucker, Peter. (1989). El ejecutivo eficaz. Documento gratuito de libre distribución. Consultado julio 2019. Libro en línea disponible: https://dokumen.tips/documents/drucker-peter-el-ejecutivo-eficaz-ebook.html?page=1 94 Pág.

Drucker, Peter. (1998). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. 6ta edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 287 Pág.

Drucker, Peter. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Documento gratuito de libre distribución. Consultado julio 2019. Disponible: https://web.politecnicometro.edu.co/wp-content/uploads/2021/08/Drucker-PeterLa-Gerencia-en-La-Sociedad-Futura.pdf. Claremont, California. Pascua. 62 Pág.

Drucker, Peter. Hesselbein, F., Snyder Joan, (2015). Las 5 claves de Peter Ducker. El liderazgo que marca la diferencia. Editorial Profit. 129 Pág.

Esqueda, Freddy. (2007). Desafíos en el desarrollo del talento humano como consecuencia de las tecnologías de la información y de la comunicación. Tesis Universidad Central de Venezuela. Caracas. 103 Pág.

Evento: Mujeres liderando la transformación. Participación presencial marzo 2023. Invitación: BRITCHAM. Cámara venezolana británica de comercio.

Fernández, Carlos. (2008) Revista Internacional de Sociología (2008). Managementy sociedad en la obra de Peter Drucker. Volumen LXVI N° 49. Universidad autónoma de Madrid. España. 24 Pág.

Fortmann, Esther (2023) Articulo: ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo aplicarlo? Disponible: https://economiatic.com/liderazgo/desarrollo-liderazgo/liderazgo-transformacional/ Consultado en línea marzo 2023.

Foro: Liderazgo de la sostenibilidad en el marco de la legislación y la psicología ambiental. Participación presencial junio 2023. Invitación: BRITCHAM. Cámara venezolana británica de comercio. Caracas. Venezuela.

Galo, E., Cano-Pita. (2018). Artículo: Las TIC en las empresas-. Evolución de la tecnología y cambio estructura en las organizaciones. Articulo 1 volumen 4. Enero 2018. 14 Pág.

Gartner. Estadísticas crecimiento de las TIC. Página web. Disponible: https://www.gartner.es/es/productos. Consultado en línea marzo 2020.

Gartner. Dónde se centrará RHH en 2024. Artículo de Jordán Turner. Página web. Disponible: https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024 Consultado en línea octubre 2023.

Girard, Bernard. (2012). El modelo Google. Guía académica de la biblioteca de administración y gerencia (BAG) Sinopsis. Editorial Norma. Documento gratuito de libre distribución. Consultado julio 2019. Disponible: https://dokumen.tips/documents/guia-el-modelo-google-el-modelo-google-gua-acadmica-bernard-girard-sinopsis-qu.html?page=7 12 Pág.

González Manuel. (2006). Habilidades directivas. Edición Innova. Documento gratuito de libre distribución. Consultado julio 2019. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA41&dq=Los+diferentes+teor%C3%ADas+del+liderazgo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjvlInD3tnrAhWL1VkKHYPbAmwQ6AEwA3oECAQQAQ#v=onepage&q=Los%20diferentes%20teor%C3%ADas%20del%20liderazgo&f=false . Antequera. Málaga. España. 152 Pág.

Granell, Elena. (1997) Éxito gerencial y cultura. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela. 226 Pág.

Graterol G., Esmelin. Criterios para la elaboración del trabajo especial y de grado. Material elaborado para fines académicos. Material elaborado para fines académicos. 11 Pág.

Graterol G., Esmelin (2013). La gerencia del siglo XXI. Venezuela. Editorial: este libro se terminó de imprimir en diciembre 2013, en los talleres de la imprenta Nacional y Gaceta Oficial, la Hoyada. Caracas. Venezuela. 325 Pág.

Graterol G., Esmelin. (2014). El arte de escribir. Criterios para elaborar trabajos escritos. Material elaborado para fines académicos. Material elaborado para fines académicos. 135 Pág.

Graterol G., Esmelin (2014). La gerencia en Venezuela. Venezuela. Editorial: este libro se terminó de imprimir en abril de 2014, en los talleres del Servicio Autónomo Imprenta Nacional y Gaceta Oficial. La Hoyada. Caracas. Venezuela. 235 Pág.

Guzmán, Migdalia (2022). Las ciencias administrativas epistemología de su territorio. Editorial: Columbia, SA. Octubre 2022. 136 Pág.

Hernández, Roberto., Collado, F., y Pilar, L. (2014). Metodología de la investigación. 6ta edición. McGraw – Hill Interamericana. Ciudad de México D.F. México. 676 Pág.

IKUSI Empresa de servicios tecnológicos especializada en digitalización y ciberseguridad. Página web. Disponible: https://www.ikusi.com/mx/blog/tecnologias-de-la-informacion-en-las-empresas-como-impacta-el-negocio/ Consultado en línea abril 2022.

Kotter, John. (1999). La verdadera laboral de un líder. Edición en español publicada mediante acuerdo con Harvard Business School Press. Editorial Norma S.A.Colombia. Libro en línea books.google. 43 Pág.

Laloux, Frederic. (2016). Reinventando las organizaciones. Edición Arpa y Alfil Editores S.L. Barcelona. España. 375 Pág.

Laudon, Kenneth y Laudon, Jane (2008). Sistemas de información gerencial. Administración de la empresa digital. 10ma Pearson. Prentice Hall. Naucalpan de Juárez. México. Pág.

Laszlo, Beke. (2023). La gerencia media clave para la empresa y para la inteligencia artificial. Factor humano. Disponible: https://laszlobeke.com/la-gerencia-media-clave-para-la-empresa-y-para-inteligencia-artificial/ Consultado en línea julio 2023.

Laszlo, Beke. (2023). Las empresas que están transformando a las organizaciones. Disponible: https://laszlobeke.com/las-tendencias-que-estan-transformando-a-las-organizaciones/ Consultado en línea junio 2023.

López, Jesús. (2002). Liderazgo democrático transformador. Edición Centro de estudios del desarrollo. CENDES. Documento gratuito de libre distribución. Caracas. Venezuela. 102 Pág.

Maxwell, John. (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Inc., una empresa de Georgia. Publicado en Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc. Georgia. USA. 239 Pág.

Maxwell, John. (2009). Equipo 101. Lo que todo líder necesita saber. Inc., una empresa de Georgia. Publicado en Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc. Georgia. USA. 69 Pág.

Maxwell, John. (2011). Liderazgo. Promesas para su semana. Inc., una empresa de Georgia. Publicado en Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc. Georgia. USA. 175 Pág.

McLeod, Raymond (2000). 7ma edición. Sistemas de información gerencial. Prentice Hall Hispanoamericano, S.A. Naucalpan de Juárez. México. 655 Pág.

Merlino, Aldo. (2009). Investigación cualitativa en ciencias sociales. 1ra edición. Editorial CENGAGE Learning. Buenos Aires. Argentina. 236 Pág.

Minitzberg, Henry (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Editorial el Ateneo. Buenos aires. Argentina. 130 Pág.

Mogollón, Ofelia., Pernia, T., y Narváez, W., (2013). Estilos de liderazgo en las relaciones gerenciales de una industria farmacéutica venezolana “laboratorio VENDROG”. Tesis Universidad Central de Venezuela. Caracas. 79 Pág.

Palella, Santa., Martins, Feliberto. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. 3ra edición. 1ra reimpresión. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (FEDUPEL). Caracas. Venezuela. 279 Pág.

Pangallo, Antonio (2023) Tendencias de experiencia del colaborador 2023. Documento gratuito de libre distribución. Consultado febrero 2023. Disponible: Tendencias%20del%20colaborador%202023.pdf. 91 Pág.

Puig, Mario. (2012). Reinventarse. Tú segunda oportunidad. Escuela internacional de formación NewCoaching. Plataforma Editorial Barcelona. España. 48 Pág.

Revista Harvard Business Review (2005). Artículo: Gestionarse así mismo de Peter Drucker. Copyright Harvard Business School Publishing Corporation. 16 Pág.

Revista del Centro de Investigación. Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. Universidad La Salle. Volumen 7 número 27. Documento gratuito de libre distribución. Disponible: https://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf D.F. México. 18 Pág.

Revista USECIM Internacional. La guía definitiva sobe las tecnologías de la información y comunicación. Edición México. Consultado en línea diciembre 2020. Disponible: https://usecim.net/2020/12/22/la-guia-definitiva-sobre-las-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/.

Rial, Alberto. (1997). La variable independiente. Editorial Galac. Venezuela. Caracas. Venezuela. 368 Pág.

Rojas, María. (2018). Como hacer que te pasen cosas buenas. Madrid. España. 200 Pág.

Rojas, María. (2021). Encuentra tu persona vitamina. Editorial Espasa. Madrid. España. 279 Pág.

Rojas, María. (2023). Cómo serían las empresas vitamina. Documento gratuito de libre distribución. Consultado mayo 2023. Disponible: https://www.larepublica.co/ocio/con-texto-como-serian-las-empresas-vitamina-en-palabras-de-marian-rojas-estape-3614720

Rubio, Tomas. (2016) Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Editorial Octaedro S.L. Barcelona. España. 295 Pág.

Salcedo, Antonio. (2018). Liderazgo transformacional. ESIC. (3ra ed.) Editorial ESIC, Madrid. España. 29 Pág.

Sánchez, Juan (2001). Sistemas de información en las organizaciones. El EDI en los canales de distribución. Ediciones Pirámide. Madrid. 276 Pág.

Sarell, Juan. (2011) Liderazgo tecnológico. Una nueva clase de liderazgo. Tesis de grado. Documento gratuito de libre distribución. SABER UCV. Disponible: http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/18846/1/Liderazgo%20Tecnol%C3%B3gico.%20Una%20nueva%20clase%20de%20liderazgo.%20Sarell.pdf Consultado abril 2019.

Sarell, Juan. (2017) Perfil de liderazgo apoyado en las tecnologías de información y comunicación. Tesis de grado. Disponible: http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/18846/1/Liderazgo%20Tecnol%C3%B3gico.%20Una%20nueva%20clase%20de%20liderazgo.%20Sarell.pdf Documento gratuito de libre distribución. Consultado abril 2019.

Schlemenson, Aldo. (2002). La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. (1 ª ed.) Editorial Paidós SAICF. Buenos aires. Argentina. 251 Pág.

Stoner, James. Freeman, E., Gilbert, D. (1996). Administración. (6 ª ed.) Editorial Pearson. Naucalpan de Juárez. México. 794 Pág.

Universidad Central de Venezuela. U.C.V. (2003). Manual para la elaboración de tesis doctorales, trabajos de grado y trabajos especiales. 1ra edición. V jornada de autoevaluación del centro de estudios de postgrado de la facultad de ciencias jurídicas y políticas de la. Caracas. Venezuela. 94 Pág.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 3ra edición. Fundupel. Caracas. Venezuela. 215 Pág.

Vásquez, Antares (2013). Revista Iberoamericana. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. REICE. Volumen 11. Número 1. 19 Pág.

Véliz, Arnoldo (2005). Cómo Hacer y Defender una Tesis. 4ta edición. Editorial Texto C.A. Caracas. Venezuela. 174 Pág.

Vieytes, Rut. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones mercado y sociedad. 1ra edición. Editorial de las ciencias. Buenos aires. Argentina. 743 Pág.

Wikipedia.org (1999) ARPANET. Página Web. Disponible: https://es.wikipedia.org/wiki/ARPANET. MIT Press. Cambridge. Consultado en línea febrero 2020.

ANEXOS

Cuadro 1. Instrumento: formato de encuesta Liderazgo Transformacional.

INSTRUMENTO ANALÍTICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El presente instrumento tiene como finalidad la recolección de información en el marco del Trabajo de Grado titulado: Liderazgo transformacional en empresas venezolanas del sector de tecnología de la información; por ello, solicito su valiosa colaboración para responder las afirmaciones que a continuación se formulan.

Cabe destacar que todos los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente académicos razón por la cual, se garantiza su confidencialidad.

Antes de responder, es fundamental que tome en cuenta lo siguiente:

- Responda la totalidad de los ítems con una equis (X).
- Seleccione solo una (1) de las opciones presentadas, cuya escala de respuesta va desde uno (1) (totalmente en desacuerdo) hasta cinco (5) (totalmente de acuerdo).
- Elija la opción de respuesta que mejor corresponda con su concepción del tema.

Agradezco de antemano su colaboración,

Atentamente,

Ludy Ortiz

Cuadro 2. Continuación del Instrumento.

Empresa:		**No. Personas:**	
Rol:			

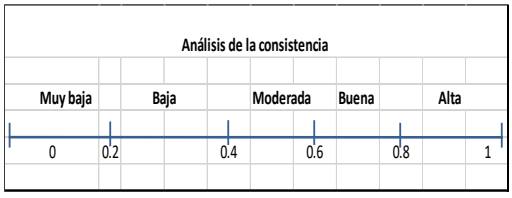
La evaluación es del 1 al 5 donde (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo

Afirmaciones	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.- Los líderes de la empresa aportan recomendaciones que me ayudan a mejorar mi rendimiento.					
2.- Mis jefes o directivos valoran mis ideas, incluso si son diferentes a las suyas.					
3.- El líder de mi equipo nos mantiene enfocados en los resultados y en los entregables prioritarios.					
4.- En los últimos seis meses la empresa se ha ocupado de mi desarrollo profesional.					
5.- La empresa tiene una política comunicacional que permite que la información sea clara, precisa, oportuna, y que fluye en todas las direcciones.					
6.- El líder de mi departamento cuenta con la experiencia y la preparación técnica o académica requeridas para ocupar el cargo y desempeñar ese rol de manera efectiva.					
7.- En el desempeño de mi trabajo actual aplico lo aprendido en mis trabajos anteriores.					
8.- Me encuentro satisfecho(a) con la formación que tienen los líderes en la empresa.					
9.- Recomiendo a otras organizaciones el estilo de liderazgo de esta empresa.					
10.- Me gustaría cambiar el estilo de liderazgo de esta empresa.					
11.- En esta empresa se organizan fácilmente los equipos de trabajo.					
12.- Los miembros de mi equipo cuentan con habilidades de liderazgo.					
13.- En esta empresa, los colaboradores reciben formación en liderazgo.					
14.- Me siento satisfecho(a) laboralmente en mi equipo de trabajo actual.					
15.- En mi equipo de trabajo se manejan adecuadamente los cambios de rumbo drásticos de último momento.					
16.- Resulta fácil para mí consultar o transmitir cualquier tipo de información a mi equipo de trabajo u otro equipo dentro de la empresa.					
17.- En mi equipo de trabajo, planificamos con determinada periodicidad las metas, los objetivos y las actividades que debemos realizar durante ciertos períodos de tiempo.					
18.- Cuando me siento estresado(a) y agobiado(a), tengo suficiente confianza para conversar con cualquiera de los miembros de mi equipo de trabajo.					
19.- La empresa en este momento me plantea grandes desafíos en el ámbito profesional y personal.					
20.- Tengo importantes sugerencias de mejoras para mi equipo de trabajo.					

Cuadro 3. Tabulación gráfica del instrumento

Analisis de resultados																					
	Número de Items																				
Encuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	4	4	2	2	5	2	2	5	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	66
2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	96
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	75
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	85
5	4	5	3	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	81
6	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	79
7	3	4	4	2	4	4	5	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	72
8	4	3	4	2	4	5	5	4	4	3	5	5	3	5	4	4	5	3	3	4	79
9	5	4	5	4	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	85
10	4	4	5	3	0	4	5	5	5	2	5	4	3	5	4	5	5	3	4	3	78
11	5	4	3	3	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	4	4	4	2	3	3	79
12	2	3	3	1	1	2	5	2	1	5	1	1	1	1	3	4	3	5	1	5	50
13	1	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	4	4	74
14	3	5	5	5	1	5	5	3	2	5	3	3	3	1	3	3	1	1	5	5	67
15	5	4	4	5	4	4	4	5	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	85
16	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	3	4	0	4	4	4	4	4	77
17	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	70
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	76
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
20	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	82
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	94
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	78
23	2	2	4	3	2	5	4	5	1	4	4	2	2	2	2	3	4	2	4	3	60
24	4	4	4	4	5	5	5	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
25	4	4	4	5	2	5	5	5	0	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	76
26	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	80
27	3	3	4	3	3	4	5	5	3	5	3	3	2	3	4	5	3	4	3	3	71
28	4	5	5	5	2	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	80
29	4	4	4	4	2	2	5	2	2	5	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	66
30	2	2	5	2	1	5	4	2	2	0	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	72
	1,1956	0,6	0,3956	1,1822	1,9433	0,8456	0,2322	0,9956	1,81	1,8622	0,8622	0,8933	1,0222	1,1333	1,3067	0,7656	0,6233	0,9289	0,6989	0,4322	98,59555556

N° Items	Sumatoria varianza de cada	Varianza del instrumento	Alfa Cronbach
20	19,72888889	110,25	0,864266486



Items	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
20					

N°	Empresas:	Total	Encuestas realizadas
1	Netix	30	8
2	Sybven	150	5
3	3DLINK	35	6
4	Daycohost	80	3
5	MasQueDigital	14	6
6	NetUno	1200	1
7	Huawei	1000	1
		2539	**30**

Cuadro 4. Juicio de expertos: Prof. Julio Daly

INSTRUMENTO ANALÍTICO DE LIDERAZGO

El presente instrumento es utilizado como suministro de información para tesis de trabajo de grado: Liderazgo transformación en las empresas de tecnología de la información; su respuesta generará gran aporte a la investigación que amablemente agradecemos.

Se garantiza la privacidad y confiabilidad de su uso; exclusivo para estudio sin distribución de copias, nombres ni ninguna información de participantes y sus aportes.

Por favor dedica solo unos minutos a responder de forma clara y sencilla algunas preguntas, que tienen importancia para grandes empresas que buscan atraer, potenciar y mantener al mejor personal dentro de sus organizaciones.

Por tanto, en la I parte: responda las siguientes preguntas en escala de: 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

En las siguientes preguntas usted encontrara algunos temas en donde para cada una debe tener una respuesta. Elija la que más corresponde a su criterio y análisis. Escoja la que mejor describa la reacción que probablemente tendría usted.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De cuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1.- ¿Su supervisor inmediato le da comentarios prácticos que lo ayudan a mejorar su rendimiento?					
2.- ¿Las acciones de su supervisor demuestra que valora la perspectiva que traes al equipo, incluso si es diferente de la suya?					
3.- ¿Su supervisor inmediato mantiene al equipo enfocado en los resultados / entregables prioritarios?					

4.- ¿Su supervisor inmediato ha tenido una discusión significativa con Usted sobre el desarrollo profesional en los últimos seis meses?					
5.- ¿Su supervisor inmediato comunica metas claras a su equipo?					
6.- ¿Su supervisor inmediato tiene la experiencia técnica (por ejemplo, codificación en Tech, ventas en Global Business, contabilidad en Finanzas, etc.) requerida para llevar su equipo de manera efectiva?					
7.- ¿Recomendaría a su supervisor inmediato a otras empresas?					
8.- ¿Está satisfecho con el desempeño general su supervisor inmediato como CEO/gerente?					

II parte:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De cuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
9. ¿Recomendarías el trabajo de su supervisor inmediato a otra empresa?					
10. ¿Le gustaría cambiar algo de como hace el trabajo su supervisor inmediato?					
11.- ¿Puedes determinar objetivamente si su supervisor inmediato es un gran líder?					
12.- ¿Puede calificar buenas habilidades de su supervisor/gerente actual (o su último)?					
13.- ¿Tiene formación de liderazgo actualmente en su(s) equipo(s) de trabajo?					

III parte: Complete las siguientes preguntas:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De cuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
14.- ¿Tiene experiencias laborales que lo hacen feliz con su equipo de trabajo?					

15.- ¿Maneja con comodidad a su equipo de trabajo, cuando un proyecto cambia de rumbo drásticamente a último momento?					
16.- ¿Resulta fácil consultar a cualquiera de tu equipo sobre algún problema o duda sobre trabajo?					
17.- ¿Planifica con facilidad las actividades para su equipo de trabajo?					
18.- ¿Cuándo se sientes estresado y agobiado, conversas con alguien de tu equipo de trabajo?					
19.- ¿Tiene grandes desafíos este momento profesionalmente?					
20.- ¿Le gustaría sugerir una mejora para su equipo de trabajo?					

Variables consideradas:

El instrumento utilizado como cuestionario de preguntas en la reunión / conversación, estuvo integrado por los siguientes componentes y escalas:

1.- Variable sociodemográfica:

Edad:	Nivel educativo:
Sexo:	Tiempo en el cargo:
Empresa:	

Cuadro 5. Juicio de experto. Prueba piloto Prof. Pablo Lira

INSTRUMENTO ANALÍTICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El presente instrumento tiene como finalidad la recolección de información en el marco del Trabajo de Grado titulado: Liderazgo transformacional en las empresas de tecnología de la información; por ello, solicito su valiosa colaboración para responder las afirmaciones que a continuación se formulan.
Cabe destacar que todos los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente académicos razón por la cual, se garantiza su confidencialidad.

Antes de responder, es fundamental que tome en cuenta lo siguiente:

- Responda la totalidad de los ítems.
- Seleccione solo 1 de las opciones presentadas, cuya escala de respuesta va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).
- Elija la opción de respuesta que mejor corresponda con su concepción del tema.

Agradezco de antemano su colaboración,

Atentamente,
Ludy Ortiz

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo Ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1.- Los líderes de la empresa aportan recomendaciones que me ayudan a mejorar mi rendimiento.	X				
2.- Mis jefes o directivos valoran mis ideas, incluso si son diferentes a las suyas.	X				
3.- El líder de mi equipo nos mantiene enfocados en los resultados y en los entregables prioritarios.				X	
4.- En los últimos seis meses la empresa se ha ocupado de mi desarrollo profesional.		X			
5.- La empresa tiene una política comunicacional que permite que la información sea clara, precisa, oportuna, y que fluye en todas las direcciones.					X
6.- El líder de mi departamento cuenta con la experiencia y la preparación técnica o académica requeridas para ocupar el cargo y desempeñar ese rol de manera efectiva.	X				

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo Ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
7.- En el desempeño de mi trabajo actual aplico lo aprendido en mis trabajos anteriores.					X
8.- Me encuentro satisfecho(a) con la formación que tienen los líderes en la empresa.	X				
9. Recomiendo a otras organizaciones el estilo de liderazgo de esta empresa.	X				
10. Me gustaría cambiar el estilo de liderazgo de esta empresa.				X	
11.- En esta empresa se organizan fácilmente los equipos de trabajo.	X				
12.- Los miembros de mi equipo cuentan con habilidades de liderazgo.	X				
13.- En esta empresa, los colaboradores reciben formación en liderazgo.	X				
14.- Me siento satisfecho(a) laboralmente en mi equipo de trabajo actual.		X			

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo Ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
15.- En mi equipo de trabajo se manejan adecuadamente los cambios de rumbo drásticos de último momento.	X				
16.- Resulta fácil para mí consultar o transmitir cualquier tipo de información a mi equipo de trabajo u otro equipo dentro de la empresa.					X
17.- En mi equipo de trabajo, planificamos con determinada periodicidad las metas, los objetivos y las actividades que debemos realizar durante ciertos períodos de tiempo.				X	
18.- Cuando me siento estresado(a) y agobiado(a), tengo suficiente confianza para conversar con cualquiera de los miembros de mi equipo de trabajo.	X				
19.- La empresa en este momento me plantea grandes desafíos en el ámbito profesional y personal.	X				
20.- Tengo importantes sugerencias de mejoras para mi equipo de trabajo.					X

Cuadro 6. Juicio de experto. Prueba piloto Prof. Nerio Olivar

INSTRUMENTO ANALITICO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Edades de:	20 años a 30 años ( ) 31 años a 40 años ( ) 41 años a 50 años ( ) 51 años a 60 años ( ) 61 años a 70 años ( ) 71 años o más ( )		
Sexo: F( ) M ( )		**Tiempo en el cargo:**	
Nivel educativo: Pregrado ( )		Postgrado Maestria ( )	Especialización ( )
Doctorado ( )	Postdoctorado ( )	PHD ( )	Otro especifique:
Empresa:			

El presente instrumento tiene como finalidad la recolección de información en el marco del Trabajo de Grado titulado: **Liderazgo transformacional en las empresas de tecnología de la información**; por ello, solicito su valiosa colaboración para responder las afirmaciones que a continuación se formulan.

Cabe destacar que todos los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente académicos, razón por la cual, se garantiza su confidencialidad.

Antes de responder, es fundamental que tome en cuenta lo siguiente:

- Responda la totalidad de los ítems.
- Seleccione solo 1 de las opciones presentadas, cuya escala de respuesta va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).
- Elija la opción de respuesta que mejor corresponda con su concepción del tema.

Agradezco de antemano su colaboración,

Atentamente,

Lic. Ludy Ortiz

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo Ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1.- Los líderes de la empresa aportan recomendaciones que me ayudan a mejorar mi rendimiento.					
2.- Mis jefes o directivos valoran mis ideas, incluso si son diferentes a las suyas.					
3.- El líder de mi equipo nos mantiene enfocados en los resultados y en los entregables prioritarios.					
4.- En los últimos seis meses la empresa se ha ocupado de mi desarrollo profesional.					
5.- La empresa tiene una política comunicacional que permite que la información sea clara, precisa, veraz y oportuna, y que fluya en todas las direcciones.					
6.- El líder de mi departamento cuenta con la experiencia y la preparación técnica o académica requeridas para ocupar el cargo y desempeñar ese rol manera efectiva.					

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo Ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
7.- En el desempeño de mi trabajo actual aplico lo aprendido en mis trabajos anteriores.					
8.- Me encuentro satisfecho(a) con la formación que tienen los líderes en la empresa.					
9. Recomiendo a otras organizaciones el estilo de liderazgo de esta empresa.					
10. Me gustaría cambiar el estilo de liderazgo esta empresa.					
11.- En esta empresa se organizan fácilmente los equipos de trabajo.					
12.- Los miembros de mi equipo cuentan con habilidades de liderazgo.					
13.- En esta empresa, los colaboradores reciben formación en liderazgo.					
14.- Me siento satisfecho(a) laboralmente en mi equipo de trabajo actual.					

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo Ni desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
15.- En mi equipo de trabajo se manejan adecuadamente los cambios de rumbo drásticos de último momento.					
16.- Resulta fácil para mi consultar o transmitir cualquier tipo de información a mi equipo de trabajo u otro equipo dentro de la empresa.					
17.- En mi equipo de trabajo, planificamos con determinada periodicidad las metas, los objetivos y las actividades que debemos realizar durante ciertos períodos de tiempo.					
18.- Cuando me siento estresado(a) y agobiado(a), tengo suficiente confianza para conversar con cualquiera de los miembros de mi equipo de trabajo.					
19.- La empresa en este momento me plantea grandes desafíos en el ámbito profesional y personal.					
20.- Tengo importantes sugerencias de mejoras para mi equipo de trabajo.					

ceap

Comisión de Estudios de Postgrado

VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y por el Consejo de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela para examinar el Trabajo de Grado titulado*: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS VENEZOLANAS DEL SECTOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN,* presentado por la Licenciada *LUDY COROMOTO ORTIZ DÍAZ,* Cédula de Identidad, N° **15.120.240.,** a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de *MAGÍSTER SCIENTIARUM EN GERENCIA EMPRESARIAL;* dejan constancia de lo siguiente:

1. Leído como fue dicho Trabajo de Grado por cada uno de los miembros de jurado, éste fijó el día 12 de abril de 2024, a las 3:00 p.m., para que la autora lo defendiera en forma pública, lo que esta hizo, a través de la plataforma tecnológica **Google Meet**, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió **SATISFACTORIAMENTE** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado; todo ello conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela.

2. Finalizada la defensa pública del Trabajo de Grado, el jurado decidió **APROBARLO**, por considerar, sin hacerse solidario con las ideas expuestas por la autora, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la UCV. Para dar este veredicto el jurado estimó que dicho Trabajo de Grado cumple con todos requisitos académicos requeridos.

3. En atención a los méritos del Trabajo de Grado presentado por la autora, el jurado examinador decidió por unanimidad y en forma razonada otorgar la calificación de **EXCELENTE.**

En fe de lo cual se levanta el presente veredicto, a los doce días del mes de abril del año dos mil veinticuatro, dejándose también constancia que, conforme a lo dispuesto en la normativa jurídica vigente, actuó como coordinador del jurado, el profesor **Esmelin Graterol Guzmán,** tutor del Trabajo de Grado presentado.

Prof. NELSON MATA VILLEGAS
CI N° 6.082.517

Prof. FREDDY ESQUEDA
CI N° 10.277.814

Prof. ESMELIN GRATEROL GUZMÁN
CI N° 5.003.541
TUTOR

Universidad Central de Venezuela Comisión de Estudios de Postgrado UNIVERSIDAD CENTRAL CARACAS VENEZUELA ÁREA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Facultad de Ciencias Económicas y Sociales