Revista ARJÉ
Vol. 13. Edición N° 25. Julio - Diciembre 2019
ISSN Versión impresa 1856-9153
ISSN Versión digital 2443-4442

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

IMPACT OF TRANSFORMING LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL OF INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

María Auxiliadora Arenas González
mariaarenasg@gmail.com
ORCID 0000-0002-5877-7678
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela

Recibido: 06/08/2019 - Aprobado: 01/11/2019

Resumen

Las instituciones de educación superior cuenta con un cúmulo de trabajadores para cumplir con su funcionamiento, de acá la importancia del gestionamiento efectivo de estos trabajadores que se convierten en el principal capital, como es el factor humano. Donde el objetivo de este artículo, es destacar la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión del personal en tales instituciones. La metodología utilizada es documental con nivel analítico La investigación se justifica debido a la necesidad de orientar la capacidad del personal para alcanzar metas a través de condiciones que permitan la integración con la tarea y la compenetración del equipo de trabajo. Concluyendo, el liderazgo es una herramienta clave para impulsar el desenvolvimiento del personal con relación a sus labores.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Capital Humano y Educación Superior.

Abstract

Higher education institutions count on a host of workers to fulfill their operations, hence the importance of effective management of these workers who become the main capital, as is the human factor. Where the objective of the article is to highlight the incidence of transformational leadership in personnel management in such institutions. The methodology used is documentary with an analytical level. The research is justified due to the need to guide the staff's ability to achieve goals through conditions that allow integration with the task and the rapport of the work team. In conclusion, leadership is a key tool to promote the development of personnel in relation to their work.

Keywords: Transformational Leadership, Human Capital and Higher Education.

Arenas, M. (2019). Incidencia del liderazgo transformador en la gestión del capital humano de las instituciones de Educación Superior. Revista Arjé. 13(25), 180-195.

Introducción

A lo largo del tiempo las universidades han reiterado el compromiso que tienen en la construcción de una sociedad más justa y equitativa acorde a las necesidades y exigencias de un momento histórico como el que se encuentra atravesando Venezuela, caracterizado por una crisis socio-política y económica; aunado al quehacer diario de formar en principios y conocimientos a la población estudiantil dentro de sus aulas de clases para que se convierta en una población productiva. Pues, la educación es un fenómeno básicamente social, resultante de momentos históricos, de la cultura y por supuesto de la estructura sociopolítica de un país y la evolución del mismo; convirtiéndose en la herramienta más sabia para enfrentar el futuro con tantas dificultades que se vislumbra en Venezuela. En tal sentido, el propósito fundamental de la educación es el desarrollo perpetuo de la persona y las sociedades, donde no se puede concebir como un método milagroso, sino como una vía al servicio de un desarrollo humano más armonioso y genuino, para así hacer retroceder de la miseria, la exclusión, las injusticias, la intolerancia, las opresiones, los conflictos, entre otros.

De tal manera, que las universidades tienen el propósito de formar seres humanos como profesionales altamente competitivos y ciudadanos responsables con la sociedad que habitan y para cumplir con tal cometido debe funcionar eficientemente su estructura en general y con más razón que su fuerza laboral actué de manera competitiva al momento de ejecutar su trabajo, generando conductas que favorezca en alcance de las metas propuestas en el tiempo debido, desde la labor más sencilla hasta la más compleja o diversa. Sin embargo, en los entornos institucionales es inevitable la necesidad de incluir mejoras constantes para la prestación del servicio,

estas mejoras pueden ocasionar cierto temor, angustia y ansiedad; pero más allá de la resistencia que se puede manifestar en el recurso humano por introducir tales mejoras, se deben ser consiente de los beneficios que pueden generar en los resultados; convirtiéndose así en una condición esencial para alcanzar las metas.

Con relación a lo anterior, resulta oportuno que estas instituciones inviertan tiempo y conocimientos para concretar estos avances y lograr dejar de lado actitudes negativas reflejadas en el personal de los diferentes niveles como el obrero, administrativo y docente debido a las condiciones laborales que produce insatisfacción en los mismos, como también existe apatía o la ausencia del sentido de pertenencia debido a los años de servicios acumulados realizando la misma labor en el mismo cargo, manifestando cansancio y disgusto por el quehacer diario sin importar la calidad de su trabajo y como esto puede afectar el trabajo de sus compañeros en otras dependencia incidiendo en el avance de los diferentes procesos que se lleva a cabo dentro de la institución.

Es evidente entonces, que se requiere de un mayor compromiso y participación activa con las actividades a realizar al momento de ejercer su rol, para esto amerita rotar o moverse todo el tiempo entre trabajos rutinarios y repetitivos como también enriquecer sus labores, rediseñando los esquemas de atender al público en general, siendo más receptivos y puntuales al cumplir con sus metas y no un cumplimiento a medias tintas y para ello se amerita cambiar la filosofía de su gente induciendo una transformación institucional, teniendo claro que las instituciones universitarias deben concebir el recurso humano como el motor que provoca la energía necesaria para responder a estos cambios, donde se amerita de manera indispensable un guía que dirija ese motor.

Sin embargo, no es un secreto que la universidades venezolanas enfrentan muchos desafíos y dificultades relativas a la financiación para mantener las instalaciones de la estructura física y honrar diferentes compromisos en cuanto a las condiciones laborales del personal como mejoras salariares, capacitación del personal basada en las competencias requeridas por el puesto a desempeñar para así ofrecer al estudiantado un nivel mayor en la calidad de la enseñanza; ya que si el personal desde el llamado obrero pasando por el personal administrativo hasta llegar al docente de aula e investigación, se encuentran insatisfecho con tales condiciones laborales que perciban por su trabajo, estos deben trabajar en conjunto para mantener el nivel de educación con miras a la mejora continuas, pero se amerita de un liderazgo en la gestión del recurso humano para mejorar la imagen de la función de los empleados y brindar así un mejor servicio.

Debido al nivel del desarrollo social de las instituciones de educación superior, se requiere que las personas al ocupar cargos en el área de direccionamiento administrativo se conviertan en lideres para mantener una visión amplia de la realidad en cuantos a condiciones actuales y los problemas en un futuro permitiéndole diagnosticar las causas, buscar y ubicar soluciones factibles, resolviendo así los inconvenientes que atentan con el funcionamiento de tales instituciones.

Debido a este planteamiento, se destaca el propósito fundamental de la gestión de personal que consiste en lograr que los trabajadores realicen sus aportes para alcanzar las metas de la organización, pensando en el mejoramiento del desempeño y su vez de manera directa o indirecta se satisfacen las necesidades individuales o colectivas de los mismos, para elevar su calidad de vida en términos de bienestar.

Por ende, en el presente artículo tiene el objetivo de analizar y exponer la capacidad de liderazgo que se debe poseer al momento de gestionar el recurso humano en las instituciones de educación superior, ya que es notoria la responsabilidad de la dirección en cuanto a esta función, pretendiendo responder a modo de reflexión la siguiente interrogante: ¿Cómo influiría el liderazgo transformacional en la gestión del personal de las instituciones de educación superior venezolana? A partir de este planteamiento en el desarrollo del presente artículo se explica la relevancia del liderazgo en la construcción de soluciones en tiempos difíciles, ya que los fines de la educación responden a factores sociales de la época que apuesta al cambio buscando bienestar para una mejor convivencia, ya que no es un misterio saber los diversos desafíos que aquejan el ámbito universitario en la actualidad. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para la consecución de las meta y que amerita de una dirección que gerencie con liderazgo.

Metodología

La metodología empleada en la presente indagación, estuvo enmarcada en el tipo de investigación documental con un nivel analítico. Al respecto, Palella y Martins (2010), refieren que "*la investigación documental se concentra exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos -escritos u orales-*" (p.84). Por su parte, Arias (1997) define la investigación de tipo documental como "*aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos*" (p.47). De esta manera permite este tipo de investigación reunir información acerca de un tema en específico en

materiales de origen documental para su posterior análisis e interpretación y así generar a su vez un contenido más amplio o mayor como lo definen Hurtado y Toro (1997), aquella que:

> *(…) incluye tanto el análisis como la síntesis. Analizar significa desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes. Síntesis significa reunir varias cosas de modo que conformen una totalidad coherente, dentro de una comprensión más amplia de la que se tenía al comienzo. (p.255).*

El rol del líder transformacional en las instituciones

En todo proceso de cambio los líderes deben cuidar su imagen donde la actitud juega un papel valioso, ya que la actitud refleja lo que piensa y siente, de allí resulta sus acciones que esta a su vez forjan su imagen ante los demás que le rodean, entonces su actitud o ejemplo personal puede constituirse en una razón para el éxito o el fracaso de dichos procesos, igualmente sus creencias, valores, actitudes, prioridades e ilusiones, tienen un alto impacto en el ambiente de trabajo y por ende debe practicar valores y razonamientos adecuados que generen o sume a la formación de los miembros de la institución. De esta forma, Silicio (1998) afirma:

> *Bajo la sabia orientación de un líder bien encaminado en su ejercicio, solidifica los nexos empresa-cliente, lazos indivisibles de calidad integral, de búsqueda permanente de competitividad en el mercado, mejoras e innovaciones para crecer... Una de las diferencias entre jefes y gerentes o líderes es la conciencia y capacidad de cambio en su cotidiano andar, además de la seguridad en sí mismo, asertividad, es decir, firme en sus propósitos (p.33).*

Dentro de este contexto, el líder modelador de conductas debe identificarse con los más altos valores cuyo centro fundamental debe ser el hombre íntegro que permita el progreso social ya que el mismo servirá para modelar el respeto, la cooperación, la generosidad ya que al mencionar estos valores entre tantos que puede fomentar y desarrollar el líder entre sus seguidores, propicia así la transformación tanto individual como del colectivo originando así fruto en el futuro de la institución, asumiendo y defendiendo valores internalizados en su rol de servidor público por medio de un modelaje congruente colocando su talento y dones al servicio de los demás abriendo un espacio entre los trabajadores y ese espacio debe aprovecharse al máximo para poder concientizar a estos acerca de las mejoras que deben materializarse y de los beneficios que se alcanzara. En consecuencia Velásquez (2006), considera al liderazgo transformacional como parte de

> *un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando así de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores (p.64).*

De esta manera, el líder transformacional ejerce un liderazgo orientado a la vocación de servicio donde coloca en práctica rasgos que ayudan a ganarse a los empleados como la tolerancia, la sinceridad, el respeto, la cooperación desarrollando capacidad para trabajar en equipo y para comunicar aprendiendo a escuchar creando códigos de confianzas y de compromiso con los empleados, transmitiendo las ideas, instrucciones, pautas de conducta de manera oportuna, clara y precisa; sin dejar de lado compresión del estado emocional de estos empleados, ya que las emociones son la clave de la motivación y ser perceptivo ante las mismas es una tarea fundamental del líder

en los procesos de cambio organizacional. Por ende el **liderazgo transformacional** fue originado e introducido por el experto en liderazgo James McGregor Burns, que citado por Bass, B y Riggio, R (2006), lo define como

> *el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era* observable *cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación (p.18).*

Este liderazgo se basa en un estilo de influencia, logrando motivar a los seguidores alcanzando sus logros, superándose cada día, de esta manera mejorando el desempeño laboral notablemente enriqueciendo el trabajo; por ello Northouse (2016), afirma que el líder transformacional es "*una persona que se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor*" (p.36). Con relación a lo ante señalado, el liderazgo transformacional atiende las necesidades manera individualizada de sus colaboradores, desarrollando así la empatía, ofreciendo apoyo corregir los errores y ayudando a superarlos, logrando un avance en el potencial de los mimos. Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional,

> *Está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las*

> *personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones (p.116).*

Entonces, los líderes en un proceso de cambio planeado deben adquirir un amplio repertorio de habilidades para mantenerse en la cúspide del éxito y no permitir que el ritmo de la magnitud del cambio lo atropelle por su complejidad ya que cada vez es mayor, por ende amerita estar en constante formación y autosuperación, además de pulir sus habilidades para aumentar su capacidad de hacer; también es cierto la responsabilidad del líder de basarse en procesos de aprendizajes, en su figura de directivo o autoridad en esas relaciones laborales debe promover la creación de condiciones para enseñar a su equipo de trabajo y dotarlos de herramientas para enfrentar situaciones de mejora, logrando una formación en sus empleados , en un proceso de aprendizaje mediante el cual se desplieguen competencias como: los valores, los conocimientos, destrezas, las experiencias y habilidades adquiridas entre otras.

De esta manera el líder debe ser el responsable en crear un ambiente de apoyo mutuo que proporcione a sus colaboradores un aprendizaje continuo y para ello es importante tanto el autoconocimiento del líder como el conocimiento de cada uno de los miembros o colaboradores que integra el equipo de trabajo para saber cuáles son sus competencias y sus carencias para proporcionar apoyo para superarlas, ofreciendo oportunidades para la capacitación que ayudara a su vez a materializar los objetivos y para ello es necesario la comunicación empática con una constante retroalimentación para verificar el avance en los objetivos.

Disertación

La educación superior se ha convertido necesaria para enfrentar el futuro de cualquier país sin escapar de ello Venezuela, sin lo cual la sociedad presente no podría superar los esquemas tradicionales de integración del hombre a los procesos de comunicación como los de producción introducido por la globalización, entendida ésta más allá de la dimensión económica llegando a la social, ya que ésta ha permeado aspecto de la vida como la cultura, la sociedad, las formas de convivencia y de comunicación, ya que la educación superior se ha convertido en una significativa inversión que debe protegerse, ya que fomenta el desarrollo del ser humano para transformar los entornos partiendo de los requerimientos del ámbito social.

Evidentemente, la educación superior venezolana enfrenta dificultades relativas a su capacidad de mantener su funcionamiento apuntando niveles de calidad, donde la misma presenta una disminución en la matrícula de alumnos de manera significativa, debido a lo extenso en la durabilidad de los semestres, al deterioro de las instalaciones físicas, a las condiciones de seguridad, a la fuga del personal docente que terminar renunciando para ocuparse en actividades mejor remuneradas o buscando en otros países un futuro más rentable, también a los atrasos en el cumplimiento de las funciones administrativas donde en la misma se cometen errores continuos bien sea por automatización que genera la repetitividad de las tareas que conforman el cargo por los años que ha desempeñado el mismo o por falta de capacitación adecuada o por falta de supervisión oportuna, mostrando apatía y desinterés por ejecutar estas funciones de manera efectiva y a tiempo.

Por consiguiente, se requieren de acciones concretas por parte de los responsables que tienen como función la gestión del capital humano en estas instituciones de educación superior, para brindarle mejores condiciones que se hace cuesta arriba debido a los ataques que sufre el presupuesto que se le ha sido asignado a las universidades venezolanas, que no es un secreto saber que no alcanza para honrar compromiso como el transporte, seguridad, mantenimiento, comedor, investigación, sueldos, salarios y demás condiciones que por medio de ellas se hace posible el buen funcionamiento para que los estudiantes se estimulen a continuar estudios a nivel superior y no rendirse ante de ingresar o retirarse de la universidad pública e irse a una universidad privada imposibilitando cursar estudio a la población con menos recursos económicos.

En consecuencia, se requieren de acciones concretas por parte de las instituciones de educación superior de una gestión, que permitan un replanteamiento de su funcionamiento frente a las demandas que enfrenta en la actualidad donde se encuentra un personal cada vez más desmotivado e insatisfecho que rinde cada vez menos, con un evidente nivel ausentismo existente en la instituciones, como impedimento para no poder cumplir con su trabajo a cabalidad que le exige la institución para el desempeño de sus funciones generando retrasos en las tareas a ejecutar. Sin embargo, hoy en día se mantiene en las instituciones el manejo del recurso humano como una preocupación exclusiva por la remuneración, beneficios socios – económicos y el control (tipo “vigilancia”) que se pueda tener sobre el personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador, sin tomar en cuenta aspectos fundamentales que se convierte en elementos necesarios cuando ya el salario y demás beneficios no alcanza o dejan de ser suficientes para el mantenimiento del trabajador y de su familia, convirtiéndose estos

elementos complementario para mantener sanas relaciones laborales que a su vez estimularan al empleado a seguir en sus puesto de trabajo; con referencia a lo anterior, Silicio (1998) afirma: "*Las relaciones laborales en todos los órdenes llevan inmersa la confianza, integridad, equidad e igualdad, donde cada uno de los que conforman el equipo de trabajo tengan una armoniosa interrelación en pos del bien común de cada empresa" (p.7).*

Después de lo anterior expuesto, se observa claramente la importancia de mejorar la imagen del sector universitario público, partiendo de mermar la brecha en la conexión existente entre las actividades de capacitación y las necesidades del puesto que ocupa, como los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridos por el empleado en una actividad de formación determinada.

Ello demuestra que este tipo de actividades con frecuencia responde a los intereses propios de los funcionarios, quienes no necesariamente tienen una idea muy clara de su plan de carrera dentro de la organización. Por lo general, estas instituciones no disponen de mecanismos apropiados para monitorear sistemáticamente el nivel de aprendizaje de los trabajadores, como la comunicación, la cohesión grupal, el compromiso. Ahora bien, en vista de la realidad laboral de estos trabajadores se hace imperante suministrar apoyo al personal a cargo de cada dependencia o departamento por parte del directivo de la misma, que apunte a brindar condiciones que facilite un mejor ambiente laboral como parte de las estrategias planteadas del liderazgo sugerido, donde es clave la visión mostrada por la alta dirección en cuanto a tener un aliciente que lo haga sentirse a gusto y puedan recuperar el sentido de pertenencia por la institución.

En efecto, las autoridades universitarias deben realizar substanciales esfuerzos que tiendan a responder a los cambios del entorno social, económico entre otros, estas acciones emprendidas en el ámbito institucional deben ser dirigidas por líderes que tenga como norte el mejoramiento de la gestión del recurso humano, logrando una dirección mejorada en el equipo de trabajo, empezando por la preocupación por mantener relaciones cordiales y satisfactorias por medio de una comunicación interpersonal empática, fomentando una cultura de servicio hacia el usuario (alumnos, docentes, compañeros de labores y toda aquella población que mantenga lazos con la instituciones de educación superior venezolanas) que lleve a ofrecer mejores servicios, requiriendo la figura del líder para poder motivar, estimular a los miembros institucionales en el accionar, enfrentando situaciones cambiantes del entorno.

Además, se considera que el desarrollo del pensamiento creativo en estos líderes transformacionales es un rasgo más entre los tantos ya comentados anteriormente, En relación a esto Conger y Riggio (2007), afirman "*el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones"* (p.39). Se hace evidente, que la creatividad fomenta que los líderes manifiesten la facultad de asumir riesgos, estimulando a sus colaboradores a tener iniciativas en su desempeño, forjando un sentimiento en los trabajadores de encontrarse valorados por sus jefes y sentirse capaz para tramitar múltiples tareas de manera puntual y no tardía. Cabe agregar, que la dirección o jefatura debe actuar como un líder, brindando apoyo, una efectiva comunicación, capacitación necesaria aplicada en el puesto de trabajo, enriquecimiento de las tareas por muy rutinarias que

sean, promoviendo una cultura de servicio, ofreciendo un trato digno a los diferentes usuarios, haciendo del medio un ambiente saludable.

De manera que, es difícil concebir procesos de mejoras sin verdaderos líderes como los transformacionales, que entiende su papel estratégico dentro de los procesos institucionales que es el de facilitar y apoyar, sin convertirse en un obstáculo por motivos de ego y de política barata que han afectado por mucho tiempo a estas instituciones. Debido a que el cambio no es una alternativa organizacional, los líderes que deseen transformar su entorno deben evaluar primero su propia disposición personal para "desaprender y aprender", ya que la construcción de saberes es mutua ósea bidireccional, necesitando considerar seriamente sus capacidades de generar nuevos comportamientos o actitudes en sus empelados para convertirse en verdaderos ejemplos de personas visionarias, con convicción, abiertas a asumir riesgos.

Sintetizando, los líderes debe propiciar el cambio y para ello deben colocar todo su potencial al servicio de los demás, siendo un ejemplo para enfrentar la necesidad imperante de cambio, donde sus valores, conocimientos y experiencias son un ejemplo a seguir, contagiando su visión ya que las circunstancias son complejas por varias razones bien sean políticas, de procesos, económicas, de mercado, tecnológicas; en fin múltiples razones para generar cambios y para ello requiere energía de un equipo de trabajo para enfrentar y solucionar, ya que enfrentar transformaciones no es un trabajo solitario, es colectivo.

Conclusión

Finalmente, el liderazgo transformacional es centrado en valores, modelador de conductas mejorando así el desempeño del recurso más importante en las

organizaciones como el factor humano, ya que permite descubrir y desarrollar el potencial de los empleados, haciéndolos valiosos para la organización; todo proceso de formación un ser y un debe ser, ósea una realidad y un fin y formar líderes como estrategia para afrontar el cambio debe hacerse con visión integral del hombre con el entorno donde este se desenvuelve. Por cuanto, el liderazgo como estrategia para enfrentar los procesos de cambio debe fijarse objetivos desde la óptica visionaria donde la comunicación es una herramienta fundamental ya que por medio de la misma transmitirá las metas del área administrativa y cómo lograrlas, informará del estatus del proceso de llegar a la meta, generando a su vez alto compromiso con los mismos, involucrando a sus seguidores con tales objetivos de tal forma que lo sientan propios.

Por tanto, al asumir el liderazgo de este tipo debe internalizar la capacidad de servidor social y para ello debe crear conciencia ante las necesidades de los que los rodean imperante en el medio, dando a entender que los usuarios de las diferentes áreas o dependencias universitarias son humanos y se merecen ser bien tratados y que estos usuarios también conforman la población universitaria y sus requerimientos son valiosos para el funcionamiento de la institución y por ello deben ser atendidos a tiempo, cumpliendo los plazos acordados y de manera adecuada, minimizando el margen de error, mejorando la imagen del departamento o dependencia ante los demás miembros de la institución, donde el líder debe crear conciencia en su equipo de trabajo en cuanto a la importancia de ejecutar las funciones de la mejor manera posible y dejar de lado las constantes quejas, falta de compromiso, fortaleciendo el sentido de pertenencia entre sus miembros.

Debido al espíritu innovador del líder transformacional, le permita derivar alternativas que se materialicen en soluciones; por medio del fortalecimiento interno de la institución como: la formación y capacitación oportuna en

materia laboral y atención al usuario asegurándose que se aplique en puesto de trabajo, la mejora de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo; conocimiento del entorno, calidad de servicio, una dirección participativa en las jefaturas de cada dependencia o departamento; de esta manera el líder transformacional inspira cambios positivos en los seguidores, mostrando importancia por las tareas ejecutar mejorando notable su rendimiento, creando un nivel de conciencia del impacto que tiene su trabajo en los resultados finales en cuanto a tiempo y calidad.

Referencias

Arias, F. (1997). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme, Orial Ediciones.

Bass, B y Riggio, R (2006). *Liderazgo Transformacional Mahwah*. EEUU: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publisher.

Conger, J y Riggio, R. (2007). *La práctica del Liderazgo. Desarrollando la Próxima Generación de Líderes.* EEUU: Editorial Inc. Publisher.

Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.* Caracas: Episteme Consultores Asociados.

Northouse, P. (2016). *Liderazgo: Teoría y Práctica*. EEUU: By SAGE Publications, Inc.

Leithwood, K, Mascall, B, y Strauss, T. (2009). *Liderazgo Distribuido según la Evidencia.* EEUU: Editorial Routledge Press.

Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas-Venezuela: FEDUPEL.

Silicio, A. (1998). *Líderes para el Siglo XXI*. México: McGraw Hill. Interamericana.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas.