

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
ESPECIALIZACION EN DERECHO MERCANTIL
OPCION RECURSOS HUMANOS Y GESTION EMPRESARIAL

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGON TRANSFORMACIONAL SOBRE EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS
COOPERATIVAS DE VENEZUELA**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE
ESPECIALISTA EN DERECHO MERCANTIL OPCION RECURSOS
HUMANOS Y GESTION EMPRESARIAL.**

AUTORA: Abg. Ediluz Urdaneta R.

TUTORA: Dra. Julia Carruyo

Mérida, Marzo de 2019

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
ESPECIALIZACION EN DERECHO MERCANTIL
OPCION RECURSOS HUMANOS Y GESTION EMPRESARIAL

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGON TRANSFORMACIONAL SOBRE EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS
COOPERATIVAS DE VENEZUELA**

www.bdigital.ula.ve

AUTORA: Abg. Ediluz Urdaneta R.

TUTORA: Dra. Julia Carruyo

Mérida, Marzo de 2019

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

Al ver culminada una meta más, quiero dedicar este logro a todas esas personas que siempre han estado presentes en mi vida y en mi corazón, fuente de inspiración, por su gran apoyo, comprensión y motivación, que con su amor incondicional han fortalecido en mí el deseo de ser cada vez mejor, de superar cada uno de los obstáculos para siempre llegar a la meta,

En primer lugar, a mi Madre Edilia, siempre creyendo en mí y apoyando cada una de mis acciones,

A mis hijos, Eileen y Massimiliano, por ser mis mayores motivadores, que esto les valga de guía para ser siempre perseverantes e ir tras sus sueños sin importar las circunstancias.

A mi esposo, por su apoyo, que le sirva de modelo para continuar con sus propósitos.

Pero principalmente me lo dedico a Mí, es el fruto de mi propio esfuerzo. Lo logre otra vez!. Es otro de los muchos triunfos que están por venir. Me lo merezco!!!

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en todo momento. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Agradezco...

A Dios y a todos mis Santos, por su protección, por darme salud, por iluminarme y guiarme siempre por el camino del bien,

A mis dos angelitos: mis padres, la vida me premio no con uno sino con dos, los mejores del mundo, ejemplo de vida, sé que donde están me bendicen siempre.

A la ilustre Universidad de los Andes por permitirme formar parte una vez más de sus aulas.

No puedo pasar por alto a una persona que sin duda alguna ha sido muy importante en el desarrollo y culminación de mi tesis, me refiero a la Dra. Julia Carruyo, profesora de metodología, mi tutora, quien nos fue guiando durante el desarrollo de nuestra tesis, nos compartió su tiempo y sus ideas para mejorar nuestra propuesta, por su visión crítica, por la rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como investigador, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha hecho posible que pueda terminar mi especialización con éxito. Muchas gracias.

A CORANDES, por permitir trabajar en uno de sus departamentos.

A todos muchas Gracias!!

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	iv
LISTA DE GRAFICOS	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Justificación.....	13
Alcances y Delimitaciones.....	15
Alcances	15
Delimitaciones	16
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEORICO	17
Antecedentes	17
Antecedentes Históricos.....	23
Bases Teóricas.....	24
Teorías que sustentan la investigación	24
Talento Humano	25
Gestión Empresarial	26
Liderazgo Transformacional	31
Componentes del Liderazgo Transformacional	32
El Proceso Transformacional y sus Fases.....	35

Organización Cooperativa	37
CORANDES	44
Base Legales.....	49
Sistema de Variables e Indicadores	54
Definición conceptual de Variables	54
CAPÍTULO III.....	57
MARCO METODOLOGICO	57
Tipo de Investigación	57
Diseño de Investigación	58
Nivel de investigación.....	58
Modalidad de investigación	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
Población.....	61
Muestra	62
Validez y Confiabilidad	62
Validez.....	62
Confiabilidad.....	65
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	66
CAPITULO IV.....	68
DIAGNOSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA.....	68
Análisis de Resultados.....	68
Conclusiones del Diagnóstico	81
CAPITULO V	82
PROPUESTA.....	82
Introducción.....	82
Justificación de la Propuesta.....	83
Sustento Teórica	84

Objetivos de la Propuesta	87
Objetivo General.....	87
Objetivos Específicos	87
Plan de Acción	88
Administración de la Propuesta.....	97
Factibilidad de la Propuesta.....	97
Factibilidad Institucional.....	98
Factibilidad legal	98
Factibilidad Social.....	100
Factibilidad Técnica	100
Factibilidad Económica	100
Aplicabilidad de la Propuesta	101
Evaluación de la Propuesta.....	112
Conclusiones.....	y
Recomendaciones.....	115
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXO A	125

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de las Variables	56
2	Datos personales y profesionales de la muestra.	69
3	Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Excelencia, Innovación y Anticipación.	70
4	Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Carismático, Inspiracional y Consideración individualizada	72
5	Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Estimulación Intelectual, Reconocimiento de la necesidad de cambiar y La gestión de la transición.	75
6	Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Creación de una nueva visión e Institucionalización del cambio	77
7	Taller 1: Socialización de los resultados de la investigación.	91
8	Taller 2: Presentación de la propuesta.	92
9	Taller 3: El liderazgo transformacional, características y paradigmas.	93
10	Taller 4: Componentes del liderazgo transformacional.	94
11	Taller 5: Proceso transformacional	95
12	Taller 6: Cultura del liderazgo transformacional.	96

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	p.p
1 Distribución porcentual de los datos de la muestra.	69
2 Distribución porcentual de los ítems 1, 2 y 3	70
3 Distribución porcentual de los ítems 4, 5 y 6	73
4 Distribución porcentual de los ítems 7,8 y 9	75
5 Distribución porcentual de los ítems 10 y 11	78
6 Evidencia Fotográfica de la Presentación de la Propuesta.	112
7 Evidencia Fotográfica de la Evaluación de Factibilidad de la Propuesta	114

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
OPCION RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS
COOPERATIVAS DE VENEZUELA**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN DERECHO MERCANTIL OPCION RECURSOS
HUMANOS Y GESTION EMPRESARIAL.**

Autora: Abg. Ediluz Urdaneta
Tutor: Dra. Julia Carruyo
Fecha: Marzo de 2019

RESÚMEN

La presente investigación tuvo como finalidad proponer acciones para el mejoramiento del *liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano de CORANDES sede Bailadores* para el departamento de ahorro, crédito y consumo. Tiene su sustento en la teoría Barker,(1995) citado por Betancourt (2006) respecto a la gestión empresarial y de Bass y Avolio (2006) sobre liderazgo transaccional. Metodológicamente el estudio es de enfoque cuantitativo, tipo de campo con un diseño no experimental, de nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo constituida por trece (13) empleados de CORANDES sede Bailadores. Se diseñó un instrumento para la recolección de información contenido de once (11) ítems, con alternativas de respuesta usando una escala Likert de cinco (5) opciones. La validación fue realizada por tres (3) expertos, con un Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) de 0,943. La Confiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,99. El análisis de los resultados se realizó a través de herramientas estadísticas mediante el análisis e interpretación de cuadros y gráficos, donde se concluye que necesidades tienen los empleados de CORANDES sobre liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano en torno a la institución y la comunidad, requiere de la realización de una propuesta tipo proyecto factible para el mejoramiento del liderazgo transformacional en el departamento de ahorro, crédito y consumo.

Descriptores: Liderazgo Transformacional, Desempeño Laboral, Proyecto Factible.

INTRODUCCIÓN

Las políticas de estado venezolanas actuales, como en el caso de los motores de economía productiva referidas a las exigencias y necesidades de sus pobladores en el ámbito socio-económico, plantean hoy día la creación y realización de acciones relacionadas con la participación, el protagonismo, la corresponsabilidad, entre otros factores, como elementos fundamentales para el fortalecimiento de los miembros de las comunidades, buscando la transformación y adecuación a las realidades y necesidades de desarrollo para lo cual los recursos y talentos humanos que estén al frente de tamaña responsabilidad debe estar preparados y capacitados para activar respuestas a la altura de las exigencias, de acuerdo a lo planteado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás Leyes que rigen el marco legal del país en cuanto a la formación de sus pobladores se refiere.

En este sentido, las acciones que se propongan y ejecuten en el contexto de la gestión son de vital importancia para el buen desarrollo de los planes institucionales que giran en torno a la atención de sus ciudadanos, ya que deben estar dirigidas a la adquisición y reforzamiento de habilidades interpersonales que les permitan formar parte esencial del proceso productivo de sus comunidades.

Por ello, las instituciones de educación universitaria están obligadas a realizar planteamientos y mejoras a los sistemas establecidos del país, sean estos económicos, financieros, educativos, políticos y sociales, buscando hacerlos integrales, pertinentes, contextualizados y de calidad para todos y todas, pero permitiendo a sus integrantes formar parte de estos procesos dinámicos que actualmente se viabilizan a través de los proyectos de

investigación que aporten y faciliten caminos y soluciones a los problemas internos a las organizaciones, donde se involucran a directivos, coordinadores, personal administrativo, personal de los departamentos, usuarios y demás miembros de la comunidad que circunde los entornos de las organizaciones.

Dichos proyectos, permitirían el protagonismo de todos sus actores, pero a pesar de ello, han presentado dificultades en varios aspectos que ameritan el mejoramiento de los mismos a través de políticas internas y externas a las instituciones, tal como el mejoramiento del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano.

Por lo anteriormente descrito, es que el presente estudio resulta pertinente y relevante, de acuerdo a la vinculación sucinta con la necesidad de proponer acciones para el mejoramiento del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano de CORANDES sede bailadores para el departamento de ahorro, crédito y consumo, que decididamente conlleve a una formación integral del personal y la consecuente mejora en la calidad de atención a los asociados. De tal forma que sus procesos administrativos incluyan no solo el desarrollo de las funciones propias a cada departamento, sino que estos sean significantes y que permitan a los actores relacionados darle el valor que merecen como líderes transformacionales y desarrolladores del crecimiento personal y social, tanto en CORANDES como en las distintas comunidades que atiende, ya no como grupos aislados de su realidad, sino que estén entrelazados por intereses mutuos, lo que a su vez traerá como consecuencia mayor valoración del entorno por parte de los involucrados. Por ello a continuación se describe brevemente la estructura de la investigación, compuesta por seis capítulos.

El Capítulo I, titulado EL PROBLEMA, donde se detalla el fenómeno que es objeto de estudio y la situación problemática que plantea, también las interrogantes de investigación, de donde se desprenden el objetivo general y los objetivos específicos, para finalmente cerrarlo con la justificación del estudio, los alcances y delimitaciones.

Seguidamente el Capítulo II, que hace mención del MARCO TEÓRICO, donde se describen los antecedentes de otras investigaciones relacionadas con la situación objeto de estudio, las teorías que dan sustento a la investigación, las bases teóricas pertinentes, las bases legales y finalmente se describe la operacionalización de las variables involucradas.

En el Capítulo III, se describe el MARCO METODOLÓGICO, que incluye el tipo de investigación, el diseño, el nivel, la modalidad, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población, la muestra, el proceso de muestreo, el proceso de validez y la confiabilidad, además se incluye una breve descripción de las técnicas de procesamiento y análisis de los datos recolectados. Finalmente se presentan las referencias consultadas hasta el momento para la investigación.

Así mismo en el Capítulo IV, se muestra el DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA, donde se describe el análisis de resultados de dicho diagnóstico, realizado luego de recolectar los datos pertinentes mediante las técnicas e instrumentos previamente seleccionados y usados, además de las conclusiones del diagnóstico.

El Capítulo V, llamado LA PROPUESTA, se describe en detalle el planteamiento de todos los pasos necesarios para realizar las acciones que aporten la solución a la problemática plenamente determinada y descrita

anteriormente. Incluye la presentación de la propuesta, objetivos de la misma, fundamentación teórica, plan de acción, factibilidad, aplicabilidad y evaluación de la propuesta.

En el Capítulo VI, REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES, se realizan observaciones por parte de la investigadora a modo de cierre y recomendaciones al talento humano de CORANDES sede Bailadores según el cargo que desempeñan, a partir de las cuales futuros investigadores pueden apoyar sus estudios.

Finalmente se presentan las referencias consultadas en la investigación y los diversos anexos donde se muestran instrumentos, cálculos de validez y confiabilidad, entre otros.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad los sistemas de gobierno, de gerencia y de gestión tradicionales no están dando a las organizaciones criterios de eficiencia y efectividad. Por tal motivo, se hace necesaria la puesta en marcha de nuevas prácticas, herramientas o estrategias que faciliten el proceso gerencial en las instituciones, ya sea desde las universidades o desde el interior de la misma organización siempre y cuando colimicen los procesos para el logro de mejores liderazgos.

Del mismo modo, la necesidad de una gerencia efectiva que conduzca a la organización a alcanzar altos niveles de competitividad, productividad, y rendimiento para destacarse ante las demás, ha llevado consigo la transformación de dichas organizaciones y empresas hacia un modelo más motivado y donde el liderazgo toma el papel protagónico.

El éxito de una organización dependerá en gran parte del esfuerzo de cada uno de sus integrantes, sea cual fuere el cargo que ocupe o función que realice. Sin embargo, debido a algunos factores externos e internos no es fácil conseguir participación y compromiso del grupo dentro de la organización, ello porque privan los intereses particulares, los vicios de desempeño o la ausencia de actualizaciones y capacitaciones a la luz de los

cambios presentes. Es en estas situaciones negativas donde se requiere el surgimiento de los líderes latentes dentro de las instituciones, es decir, aquellos que conduzcan a los otros miembros de la organización al logro de objetivos determinados que motiven y estimulen los talentos latentes en cada quien, con la aplicación de técnicas de liderazgo para alcanzar las metas que se tornarían con mejores resultados.

Por otro lado, se sabe que en las organizaciones de dominio privado se destaca la motivación y la búsqueda de líderes que guíen al resto del colectivo a la culminación de las metas y planteamientos de la empresa con una visión y misión más empoderada que el resto de los miembros y que serían factores positivos hacia el crecimiento del clima de la organización. Es por ello que, el liderazgo es esencial para desarrollar los proyectos que puedan dar excelentes resultados para la empresa u organización, así como también, crear vínculos entre los trabajadores o miembros de la organización y ésta.

En términos generales, el liderazgo es un proceso donde un individuo ejerce influencia en el desarrollo de determinadas funciones grupales, donde a través de su orientación se logra la movilización emocional y la conducción del grupo hacia el incremento de la competitividad y por el hecho de ser atributos innatos no pueden ser objeto de aprendizaje, no es posible desarrollarlos en una organización por otra vía que no sea "seguir el ejemplo".

Al respecto Chiavenato, (2009), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".(p.125) y por otro lado Méndez, (2013) expresa que "el

Liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder, o el proceso a través del cual este influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por su propia voluntad”.(p.17)

Para ambos autores, el líder es la fuerza permanente en torno al cual gira la respuesta emocional y motivadora del grupo de trabajo, siendo éste el sujeto de mayor influencia y al que se le debe prestar más atención para que, a través de él, se llegue a todo el personal; ello sólo se lograría si esa atención consiste en la capacitación y actualización de ciertos cambios y mejoras respaldadas por teorías que las explican, en campos como la transformación interna que debe generarse en la organización desde los sujetos y no desde las normas externas.

www.bdigital.ula.ve

De lo anterior se puede afirmar que, en la medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Esa tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a la década de los noventa del siglo pasado, donde la noción de liderazgo transformacional, como una concepción originada en el campo empresarial se trasladada pronto al ámbito educativo, con este nuevo liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Como lo explica Robbins (2007) “El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización.” (p.12) Liderazgo que según las investigaciones realizadas por este autor es el más idóneo para

organizaciones educativas que aprenden y favorecen las metas comunes y compartidas.

Conviene señalar, que en la actualidad las organizaciones buscan líderes que contribuyan a lograr sus metas y que además posean habilidades gerenciales. De acuerdo a esto, el líder de hoy está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones ya sean públicas o privadas demandan una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

En igual contexto, y a pesar que el liderazgo tiene una estrecha relación con las actividades administrativas, éstas no son iguales, es decir, el liderazgo es importante para la administración y dirección de la organización pero no necesariamente va implícito con ella. Se puede ser buen Gerente sin ser líder y se puede ser líder sin desarrollar actividades gerenciales.

En un sentido ideal, la productividad y la satisfacción de los miembros de la organización como consecuencia de un estilo de liderazgo, depende de las expectativas de la orientación, de la capacidad y la personalidad de ellos, de su funcionamiento como grupo, de las políticas y las prácticas organizativas y de la tarea que han de realizar. Pero, ser gerente no sólo es dirigir actividades; también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo dirigir esas actividades que realizan los integrantes del grupo de trabajo con el cual se labora. Es importante entonces destacar que, el gerente para poder lograr sus metas afirma Conde y otro (2000) “debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, tomando en cuenta los objetivos planeados y las metas a

alcanzar y algo súper importante: tomar en cuenta las capacidades y habilidades de cada uno.” (p.23)

Con base en estas inquietudes, se realizó una entrevista estructurada, mediante una guía de entrevista (Ver Anexo A), a un grupo de trabajadores, seleccionados al azar, de CORANDES del Municipio Rivas Dávila ubicado en el Estado Mérida, para indagar cómo se desarrollaban las actividades relacionadas con el liderazgo de la institución, observando resultados que permiten concluir que existen diversos problemas en el conglomerado de los investigados tales como: poco conocimiento de las funciones administrativas usadas para ejecutar un liderazgo que transforme la institución a la luz de las exigencias del presente, baja relación entre el uso el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de la organización, quienes no siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. La estimulación intelectual dentro de CORANDES, se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, escaso fomento de la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a sostener formas tradicionales de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

Las causas por las que en CORANDES se han presentado debilidades son diversas y de distintas índoles pero se pueden mencionar como principales: la falta de capacitación del personal con jerarquía de mando ante el reto de elaborar y desarrollar un liderazgo autentico, falta de estímulo para la planeación de las acciones para mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva, poca actitud de compromiso de los actores para asegurar que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran

quedado sin desarrollar, descuido en la formación continua del personal en relación a las nuevas políticas administrativas.

Las razones ya mencionadas, generan consecuencias inevitables, entre las que se pueden citar: Desinterés hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones, más allá de la normativa del puesto y hacia las diversas actividades planificadas para hacerlas realidad, pérdida de la calidad organizacional, inconvenientes internos entre las distintas visiones de los actores de CORANDES, planificación poco acorde con el propósito fundamental de la cooperativa, escasa integración de los actores, poca claridad de los procesos planificados, escasa presencia de nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

www.bdigital.ula.ve

Ante esta situación, se plantea conocer qué tipo de liderazgo está presente en el talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, ello a partir de las actividades, iniciativas y técnicas de liderazgo aplicadas y de allí, proponer acciones para el aprovechamiento del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral del talento humano en el departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES sede Bailadores, lo que conllevaría a la mejora de las funciones desarrolladas en esos departamentos tanto en el ámbito gerencial como lo relacionado directamente con su actuación e interacción con los asociados y con toda la comunidad de Bailadores.

Para ello, es necesario hacer una serie de cuestionamientos que permitan aclarar el panorama: ¿Cómo están capacitados gerencialmente los empleados del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de

CORANDES, sede Bailadores?, ¿Cuáles acciones se planifican en CORANDES, sede Bailadores para los empleados del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo?, ¿Qué tipo de limitaciones gerenciales se reflejan en las acciones implementadas por CORANDES, sede Bailadores para los empleados del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo?, ¿Qué acciones podrían mejorar el liderazgo en CORANDES?. Estas son las interrogantes esenciales que definen la problemática más urgente en el Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

www.bdigital.ula.ve

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos

Indagar sobre las acciones que se planifican en CORANDES, sede Bailadores, para el aprovechamiento del liderazgo sobre el desempeño laboral del talento humano en el departamento de ahorro, crédito y consumo.

Diagnosticar el nivel de motivación del talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Determinar el tipo de liderazgo favorable al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Determinar la factibilidad de implementación acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Justificación

El logro del eficaz desarrollo del liderazgo transformacional en CORANDES, amerita que exista una adecuada planificación de acciones llevadas a cabo mediante la dirección del personal que hacen vida activa en la cooperativa, ya sea que se desempeñen como gerentes, coordinadores o administrativos y para ello resulta imperativo que exista continua actualización e innovación de desempeño en su papel gerencial para dar buen curso desde los departamentos que conforman CORANDES como eje fundamental del proceso interno y a su vez decisivos en el proceso de cambio y adaptación a las nuevas realidades que enfrentan las comunidades.

Por lo anterior descrito, es que resulta relevante proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, Estado Mérida, con la firme intención de redimensionar positivamente el proceso de dichos departamentos que directamente influye en la calidad de atención a los asociados.

A nivel de Gestión Empresarial es fundamental para el trabajo en CORANDES, ya que los departamentos se desenvuelven todo el año alrededor de esa gestión, por lo tanto la pertinencia del estudio se justifica debido a las implicaciones formativas, organizativas, de orientación, de ayuda, de acompañamiento y de optimización del recursos humano de la cooperativa CORANDES, sede bailadores, es por esto que se propone un proyecto factible que contenga acciones que mejoren la forma de liderazgo en dicha organización.

Por otro lado, el hecho de diseñar acciones que directa o indirectamente eleven la calidad del liderazgo en el talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, tiene gran implicación para las comunidades, pues son ellos quienes a corto plazo se van a desempeñar en los distintos ámbitos sociales, que en consecuencia resultará en mejor calidad de vida de las familias, pueblos, regiones y por supuesto del país.

Desde el punto de vista institucional, la reflexión de los resultados dará pie a un liderazgo transformacional, para que se autoevalúen e internalicen la necesidad de usar diversas acciones que mejoren su gerencia y su satisfacción personal en torno al objetivo logrado a través de la adecuada gestión en CORANDES.

www.bdigital.ula.ve

Visto desde la óptica comunitaria, el estudio también acarrea gran importancia, ya que al contar con una propuesta para mejorar el liderazgo en el talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores traería como beneficio una mayor interrelación con los entes de la comunidad, como fines esenciales planteados como políticas de Estado en materia de Cooperativas.

Alcances y Delimitaciones

Alcances

A través del desarrollo del estudio se persiguen alcances significativos en cuanto a la indagación de la capacidad de adaptación y cumplimiento de la gerencia efectiva de CORANDES, en torno a la formación permanente de los empleados con aspectos innovadores y creativos relacionados con el liderazgo, ya que ello se ha mejorado hacia un liderazgo transformacional, por lo que la proposición de acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, contribuye con la calidad en la atención a los asociados y las decisiones que se deban tomar internamente.

Por otra parte, la propuesta apoya la consolidación del perfil del empleado de CORANDES y su actualización constante en torno a las acciones de liderazgo, relacionadas con los objetivos, la misión y visión de la Cooperativa, desarrollados en pro del logro de la excelencia en los diferentes ambientes que circundan su espacio institucional.

Finalmente el estudio permite proponer una solución a situaciones que tienen implicaciones no sólo locales, sino regionales y nacionales, ya que el liderazgo que se desarrolla en diversas cooperativas del país presenta deficiencias compartidas por falta de experiencia e innovación en las distintas formas de enfocar y aplicar acciones que permitan obtener resultados satisfactorios en las actividades planificadas, así que en la medida que las acciones diseñadas sean exitosas de esta misma forma se obtendrían resultados satisfactorios a nivel individual o grupal, con implicaciones institucionales y comunitarias.

Delimitaciones

La investigación abarca un estudio que persigue el mejoramiento del liderazgo en el talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores. El tiempo destinado para realizar el trabajo está determinado por el cronograma 2017, para esta especialización en Derecho Mercantil mención Recursos Humanos y Gestión Empresarial, con una población de estudio conformada por 13 empleados, que se desempeñan en los Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A continuación se describen los distintos fundamentos teóricos, tales como los referidos a trabajos previos relacionados con la investigación o los llamados antecedentes, las teorías que sustentan el estudio, las diferentes bases teóricas y las bases legales que tienen relación directa con el estudio, para denotar el deber ser en la práctica, tal y como expresan Palella y Martins (2010):

El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema... permite ubicar, dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio que se desea realizar. El marco teórico debe destacar la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica, el proceso de investigación y el entorno. (p.67)

Antecedentes

El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales, esta situación ha sido objeto de constante análisis, continuos procesos de construcción y modificación desde distintos puntos de vista, constituyendo antecedentes que sirven de sustento para

apoyar estudios relacionados. Arias (2012), expresa que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106).

Por lo anteriormente dicho, es que a continuación se describen algunas investigaciones relacionadas con el estudio, referido al liderazgo transformacional en organizaciones públicas y privadas con perfil de atención en productos y servicios, en diversos puntos de la geografía nacional e internacional donde se muestra el autor que realizó el estudio, el año en el cual fue desarrollado, los objetivos planteados, el lugar donde se ejecutó, la metodología propuesta, los hallazgos y los aportes generados.

Por su parte, Villaón, (2014) presenta un trabajo de investigación de maestría para la universidad de Chile titulado *El Liderazgo Transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal, Chile*. La investigación aplicó metodológicamente el Estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes. El diagnóstico aplicó el análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo.

La investigación arrojó como resultado un panorama hegemónico de los modelos de liderazgo en educación y sus principales atributos. Además fue posible establecer que una comunicación transparente y permanente es uno de los elementos basales y centrales de la interrelación docentes-

directivos para gestionar y movilizar transformaciones en el proyecto educativo.

El estudio se vincula con la presente investigación en cuanto que se aborda un modelo de liderazgo transformacional requerido en las organizaciones que buscan una transformación positiva y la necesidad de diseñar y aplicar acciones que mejoren las actividades internas respecto a la motivación que subsisten en los actores primarios.

También, Bautista y Quesada (2012) desarrollaron una investigación para la universidad de Quito titulada *Evaluación de la Gestión del Talento humano y plan de mejoras para la cooperativa de ahorro y crédito "Crediamigo"*, misma que se enfocó en el cumplimiento del objetivo general que hace referencia a identificar las condiciones actuales del talento humano de la Cooperativa "Crediamigo" y proponer un plan de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción de los funcionarios en la institución financiera en la cual laboran. Se partió del concepto de clima organizacional entendido como la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa, incorpora procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Las herramientas utilizadas para el proyecto, consisten en un formato de evaluación para medir el grado de desempeño de los oficinistas en la cooperativa, la satisfacción laboral que es una encuesta anónima aplicada a los oficinistas para conocer el grado de satisfacción al laborar en la entidad financiera, de esta manera se aplicó respectivamente a los 13 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDIAMIGO", distribuidos de la siguiente manera: 6 funcionarios en la agencia Matriz, 3 en la agencia Norte

y finalmente 4 en la agencia Amaluza. La encuesta de satisfacción al cliente se realizó con el fin de conocer las fortalezas y debilidades que presenta la institución, ya que esta cuenta con alrededor de 3000 socios, para lo cual se efectuó el cálculo muestral con la finalidad de determinar el número de socios a encuestar resultando como muestra aleatoria 353 encuestas. Los resultados encontrados muestran que en general, existe un alto nivel de desempeño al momento de realizar las funciones en la entidad, el clima laboral que se percibe al interior de la Cooperativa, es de un ambiente moderadamente bueno, los funcionarios se sienten motivados y satisfechos trabajando en la institución, las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo.

Se evidencia la necesidad de analizar la posibilidad de estimular a los funcionarios mediante incentivos económicos que les motive a desempeñar de una forma idónea sus obligaciones. La remuneración que perciben muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, de manera que dichas obligaciones generen en los funcionarios un sentido de pertenencia. El 100% de clientes y asociados de la Cooperativa se sienten satisfechos de haber escogido esta institución financiera; por la oferta de productos y servicios de calidad; así como también la atención del personal que labora en la entidad es cordial y muestra confianza para satisfacer las necesidades de los mismos.

Dichos resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoras centrado en la gestión del talento humano que busca integrar y desarrollar todos los elementos necesarios para implementar la estrategia de competitividad de la organización, así como también aportan a la creación de un ambiente de confianza y desarrollo compartido entre el colaborador y la

empresa, es así que mediante una excelente gestión del talento humano se busca potenciar y desarrollar el recurso humano requerido para el logro de la visión y objetivos de la organización, ya que la gestión consiste en una estrategia para crear valor a la organización y desde esta perspectiva se concibe al ser humano como un ser que busca su perfeccionamiento integral, centrandolo su actuación en el desarrollo del perfil profesional y la organización para que juntos construyan una cultura de calidad de tal manera que le genere a la empresa competitividad.

Esta investigación también proporciona soporte a la búsqueda de elementos que permitan el adecuado liderazgo transformacional en torno a un grupo de talentos humanos de cooperativas, pues como es evidente la necesidad de capacitación continua es una realidad, más cuando se está tratando de implementar nuevas propuestas que implican la relación con su entorno geográfico y comunitario ya sea que se desempeñen en organizaciones públicas o privadas.

Asimismo, Bracho y García (2013) publicaron un artículo arbitrado por la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales de la universidad Rafael Beloso Chacín titulado *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. En este documento los autores presentan una aproximación epistemológica y consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009), entre otros. El proceso metodológico implicó revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica. Concluyendo que el liderazgo transformacional implica convertir a los colaboradores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización, además de inspirar en sus seguidores la participación, pensar

en colectivo, esforzándose en alcanzar metas significativas, en pro de la misión y visión de la empresa.

Igualmente, se estableció que características personales del líder transformacional, tales como; carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, coherencia y orientación a las personas, conviene estar presentes en las organizaciones, considerando que pueden ser evidenciadas en la gestión del líder, quien sirve de modelo en el proceso de guiar a sus seguidores en el cometido empresarial, lo cual puede ser favorable para el desempeño de las actividades cotidianas de las compañías.

En base a lo planteado, se evidencia que en la práctica existen variables determinantes en los resultados derivados del liderazgo transformacional, las cuales se aplican dentro del ámbito organizacional, por cuanto la satisfacción se vincula con el agrado que sienten los seguidores por quienes lideran los procesos empresariales. Aunado a ello, se destaca la importancia del esfuerzo extra como un elemento para lograr mayor excelencia en las actividades vinculadas con el bienestar de los seguidores, y la productividad organizacional. Del mismo modo, también se enfatiza la efectividad, por cuanto en cualquier empresa, es fundamental alcanzar los objetivos trazados.

Esta investigación permite que el presente estudio tenga un referente teórico apropiado y confirmado como fundamento para desarrollar las bases teóricas en cuanto al liderazgo transformacional.

Antecedentes Históricos

Según Chiavenato (2009), un autor conocido como James MacGregor Burns en 1978 introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional.

Para Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, y afirmó que las diferencias en las características y comportamientos. Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados.

Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas. Otro investigador, Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de Burn en 1978. La medida en que el líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder se siente confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades

Bases Teóricas

En esta sección se describe la conceptualización que se relaciona con el tema tratado, pues como señala Tamayo y Tamayo (2009)

Todo investigador debe hacer uso de conceptos para poder organizar sus datos y percibir las relaciones que hay entre ellos...su finalidad es simplificar resumiendo una serie de observaciones que se pueden clasificar bajo un mismo nombre. Por eso cuando se definen se busca asegurar que las personas que lleguen a una investigación determinada conozcan perfectamente el significado con el cual se van a utilizar los términos o conceptos a través de toda la investigación. (p.79)

Por lo antes citado, es que a continuación se señalan las bases teóricas que sustentan la investigación, las cuales se engloban describiendo los elementos que abordan las teorías que sirven de apoyo al estudio, las concepciones sobre recursos humanos, gestión empresarial, liderazgo transformacional y cooperativas.

Teorías que Sustentan la Investigación

La investigación tiene su apoyo principalmente en la teoría de Bass y Avolio(2006), sobre liderazgo transformacional ya que se busca el planteamiento de un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo, basándose en la experiencia que se tiene en la ejecución de este tipo de liderazgo (conocimientos previos) de donde se pueden evaluar los distintos fallos y aciertos a partir de los cuales se planifiquen situaciones significativas

(aprendizajes significativos) y pertinentes para el mejoramiento del líder de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, así como diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas.

Talento Humano

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento

humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, explica Moreira (2010) “la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.” (p.121) Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano según Zepeda (2003), se entenderá como “la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.” (p.76). Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, entre otras.

Gestión Empresarial

La gestión empresarial se debe dirigir a mejorar la calidad de servicios por lo que se tiene de ella varios significados e implicaciones, que en opinión de Rendón (2009), "se trata de un proceso de cambio de largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores de la organización (directivos, supervisores, empleados y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción acometida desde la empresa." (p.9).

Es en este sentido donde la gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arriba a un fin determinado. Para Fullan (2002), gestión es entendida como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados"(p.5). Pudiera generalizarse entonces, como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, el concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación.

Ello se refiere, en primer lugar a la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizada por las personas. Es decir, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos. En este ámbito se usan términos del lenguaje común para designar

al sujeto que hace la gestión sea como rol o como función, el gestor; o a la acción misma, gestionar afirma el mismo autor.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este terreno, afirma Fullan (ob.cit), la gestión “es un objeto de estudio de quienes se dedican a la investigación que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo.” (p.8) Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis, crítica e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto de todo lo anterior, se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica, etc.).

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo explica el autor antes citado “en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla,” (p.8) es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles, más eficaz porque es capaz de lograr los propósitos y fines perseguidos, más pertinente porque es adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza. Esas nuevas formas de actuación se pueden. En esta consideración se hace necesaria la referencia a la interpretación de Barker,(1995) citado por Betancourt (2006) respecto a cuáles son los tres elementos claves de la Gestión Empresarial, estos son: *Excelencia, Innovación y Anticipación.*

1) Excelencia: La *excelencia* es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Según Betancourt (ob.cit) “La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana,” (p.87), hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado. Es un problema de comparación, ya que hay toda una gerencia, conceptualizada bajo estos principios y cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos a ese nivel, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos y la *calidad de procesos*. Calidad ya no es un enfoque mecánico de llevar estadísticas de los procesos.

Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea. Calidad implica comenzar primero por un proceso de calidad y reingeniería del ser humano (reingeniería del pensamiento), para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad. La reingeniería del pensamiento explica Zepeda (2003) “involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa.” (p.66) Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar nuestros comportamientos, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos. Así, cuando se habla de calidad humana, es del desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo.

Profesionalismo no significa títulos, más bien estamos hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión. Hay un aspecto importante en la calidad personal que es el que se refiere a la visión. La mayor parte de nuestra gente, en el país, no posee una visión personal, están en las organizaciones a la deriva, no saben a dónde van y

cuando uno les pregunta que van a ser o hacer en el futuro, normalmente no lo saben

2) Innovación: El segundo elemento es la *innovación*, la cual según Barker, explicado por Betancourt (2006) tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. Como ejemplo aparece el famoso *Kaysen* japonés. Este paradigma del *Kaysen* japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida. A partir de este hecho, se generó en la gente un sentimiento de importancia hacia la mejora continua, eso hizo que la innovación se convirtiera en una forma de vida para todas las personas dentro de la organización.

3) Anticipación: El tercer elemento es la *anticipación*. Con esto se está hablando de la organización proactiva. La organización proactiva aclara Betancourt (ob.cit.) es:

La que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca. (p.69)

La anticipación debe llevar a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial. El estudio de tendencias es una manera fundamental de anticipar cambios, ya que las mismas cobran cuerpo en la medida que las organizaciones actúan para reforzarlas algunas o para combatirlas otras, pero el simple hecho de tomarlas en cuenta ya las convierte en elementos determinantes del proceso estratégico.

Líder

El líder, según Builes (2016), es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un colectivo, sin necesidad de estar dotado de autoridad formal.

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernad Bass, describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

Por otro lado, Conte y Otros (2000), explican que “es un proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación.” (p.45). Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa

que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

Componentes del Liderazgo Transformacional

Los aportes teóricos de Bass y Avolio (2006) son, sin duda, importantes, sin embargo, quizá sea más importante el hecho de que logró llevar a la práctica el liderazgo transformacional (y transaccional) a través de un cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que desde entonces se ha utilizado en numerosos estudios empíricos.

El instrumento se ha utilizado para estudiar los líderes en una variedad de contextos organizacionales, tales como militares, instituciones educativas y religiosas (entre otros) y en los distintos niveles de una organización, incluyendo los supervisores de primera línea, los directivos medios y altos directivos. El liderazgo transformacional incluye cuatro componentes principales según lo diseñan Bass y Avolio, (ob.cit), “estas cuatro dimensiones son teóricamente independientes, y puede dar lugar a distintos perfiles de liderazgo transformacional a partir de los resultados alcanzados en cada una.” (p.55)

a) El Componente Carismático (influencia idealizada)

Este primer componente representa el nivel más alto del liderazgo transformacional. Las características carismáticas que se percibe en el líder transformacional son de naturaleza socio-emocional e inspiran sentimientos de lealtad, admiración e identificación a sus subordinados, más allá del mero interés individual. Los ideales asumidos son entendidos como una intención

de hacer lo que es mejor y más correcto para todos, guiando el comportamiento por una conducta ética. El líder carismático de Bass y Avolio, (ob.cit), “proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, gana el respeto, la confianza y fomenta el optimismo” (p.57). Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra de los seguidores, para lograr niveles óptimos de desarrollo y rendimiento.

b) El Componente Inspiracional

Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los seguidores. El líder desarrolla entusiasmo y motivación en los subordinados en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo. Comunica una visión atractiva y actúa como un modelo de conducta, centrándose en el desarrollo de los colaboradores. Comunica altas expectativas, utilizando a veces el uso de símbolos. Añade Bass y Avolio, (ob.cit),

Aspectos característicos de esta faceta son cuestiones relacionadas con el espíritu de equipo y el entusiasmo y el optimismo en la capacidad de todos para superar las dificultades o problemas. El líder está preocupado hacia fuera y hacia dentro con el bien del grupo, de la organización o de la sociedad, en su conjunto. En este caso, los que lideran tienden a ser percibidos como personas tenaces, con iniciativa y enérgicos, lo que demuestra un gran optimismo y confianza en un futuro mejor para el grupo. Aunque este factor puede ser entendido de manera diferente del anterior. (p.61)

Los autores admiten la posibilidad de que el carisma y la inspiración estén unidos, adoptando el término "carismático-inspirador." Sin embargo, el autor explica que, en la realidad, hay diferencias entre los dos porque la

identificación que se produce en los colaboradores sobre la figura del líder con influencia en los ideales (carisma), puede no verificarse al nivel de la motivación inspiradora.

Por lo tanto, una persona puede demostrar su capacidad para inspirar y motivar a otros en el trabajo, sin embargo, no representar un modelo de alguien que ha logrado cambiar los valores y los ideales de otra persona.

c) *La Consideración Individualizada*

El líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueve la equidad, hace hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, promueve los valores organizacionales de respeto y confianza explican Bass y Avolio, (ibid cit). "este líder proporciona feedback, los apoya, los anima y trata de desarrollar su potencial y autonomía, delegando responsabilidades." (p.61) Esta área se refiere así a las relaciones individuales en el seno del grupo, con una preocupación real por las necesidades personales y profesionales de los colaboradores.

El líder busca fomentar un entorno en el que se cumplan las oportunidades para el desarrollo de las diferencias individuales, en el plano de los deseos y necesidades de cada persona que forman parte de su equipo de trabajo. Esto requiere un comportamiento debidamente ajustado a las características de cada uno, lo que permite, por ejemplo, una mayor autonomía a los que demuestran más conocimiento y experiencia en relación con la ejecución de las tareas o proporcionando más estímulos y refuerzos a los que inician una función específica.

d) *La Estimulación Intelectual*

Es el esfuerzo adicional del líder para conducir los seguidores a superar en corto plazo y a desarrollar sus propias capacidades estratégicas. Analizan Bass y Avolio, (ob.cit):

El líder alienta los seguidores en la toma de conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación. Les ayuda a reconocer sus propias creencias y valores. Alienta su pensamiento innovador/creativo, les ayuda a ser más competentes y exitosos. Les anima a cuestionar sus suposiciones. (p.69)

En este nivel, el líder tiene como objetivo fomentar la creatividad y la innovación en los otros, cuestionando los principios y mecanismos adoptados en el trabajo, a crear un entorno de apertura a nuevas ideas, lo que permite la reformulación de los problemas existentes. El líder hace hincapié en la originalidad como un valor importante y alienta la expresión de ideas y opiniones diferentes a las suyas.

El Proceso Transformacional y sus Fases

Podemos citar a Tichy y Devanna (2003) llevaron a cabo un estudio que buscó identificar tres aspectos: los rasgos y competencias de los líderes transformacionales, los procesos por los cuales transforman y revitalizan las organizaciones y, por último, los comportamientos que facilitan esos procesos. (p.57)

a) Los Rasgos y Competencias de los Líderes Transformacionales

Tichy y Devanna (ob.cit) han identificado ocho atributos relevantes en los líderes transformacionales:

1. Se ven a sí mismos como agentes de cambio;

2. Son cautelosos en la toma de riesgos;
3. Confían en las personas y son sensibles a sus necesidades;
4. Promueven valores fundamentales que guían el comportamiento de las personas;
5. Son flexibles y están dispuestos a aprender de la experiencia;
6. Tienen habilidades cognitivas;
7. Creen en el pensamiento disciplinado y la necesidad de análisis de los problemas;
8. Son visionarios que creen en su intuición. (p.78)

b) Las Fases del Proceso de los Líderes Transformacionales

Fase 1 – Reconocimiento de la Necesidad de Cambiar

Hay situaciones que pueden dificultar el reconocimiento de la necesidad de cambio. Esto ocurre, por ejemplo, cuando los cambios son lentos y difíciles de identificar, o cuando la empresa es próspera. Por consiguiente, es imperativo que los líderes adopten los medios que les permitan aumentar la sensibilidad a esta necesidad, entre ellos:

- a. Fomentar la crítica y las diferencias de opinión;
- b. Desarrollar redes de relaciones exteriores que incluyan personas capaces de proporcionar a la empresa una idea objetiva de sus puntos fuertes y débiles;
- c. Alentar a los miembros de la organización a visitar otras organizaciones;
- d. Medir el rendimiento de la empresa en comparación con los competidores.

Fase 2 – La Gestión de la Transición

Una vez reconocida la necesidad de un cambio, es necesario que el líder ayude a las personas a la transición para nuevas formas de hacer el trabajo: diagnosticando el problema, estudiando las causas, encarando positivamente los cambios en la estructura de poder, mostrando la confianza y transmitiendo optimismo.

Fase 3 – Creación de una Nueva Visión

Esta fase se caracteriza por la creación de una nueva visión para el futuro que sea inspiradora y suficientemente atractiva para cubrir los costes del cambio y para generar la aceptación de las personas. Por lo tanto, debe ser: a) Una fuente de autoestima para los miembros de la organización y funcionar como una meta que todos compartimos; b) Definida en términos ideológicos (no sólo económicos) para que las personas den sentido a su pertenencia organizacional.

Fase 4 – Institucionalización del Cambio

La última fase explicada por Tichy y Devanna (ob.cit) es la institucionalización del cambio. De hecho, “la aplicación de los cambios profundos requiere que el líder apoye y ayude a las personas clave de la organización, para que ellas participen en la aplicación de la visión.”(p.79) Entonces, algunas veces, resulta la necesidad de sustituir a las personas y/o destinarlas a otras posiciones.

Organización Cooperativa

Para comprender el hecho cooperativo es necesario entender dos conceptos básicos: Cooperación y Cooperativa. Se entiende por cooperación como aquel comportamiento coordinado de personas naturales y jurídicas

hacia un objetivo común. La cooperación ha existido desde los comienzos de la humanidad. Las comunidades naturales y los aborígenes tenían formas de cooperación para cosechar, sembrar y guerrear.

Por otro lado el concepto de cooperativa según Guillen (2010) es el de ser una:

Asociación de personas formando una empresa en común, cooperando voluntariamente en ella, cuya administración tiene un carácter democrático, funciona como empresa y como comunidad, es una empresa no capitalista, orientada al servicio, en donde los asociados son los usuarios y los dueños de la cooperativa. (p.73)

El sistema económico cooperativo, en su estructura, sus principios, métodos, normas y realizaciones es el resultado histórico de la evolución social. En Venezuela se han venido organizando varios tipos de cooperativas, a decir de Alvarado (2000) “con actividades económicas diferenciadas, tomando en cuenta la finalidad que desarrolle y el tipo de negociación que cumple,” (p.4). Se relaciona con una organización voluntaria, constituida por la asociación de personas físicas con un objetivo común. La diferencia de las cooperativas respecto a otras formas organizativas, se basa según Alvarado (ob.cit) en que “los propios asociados beneficiarios de la cooperativa son quienes realizan los aportes de capital necesarias para su puesta en marcha y funcionamiento;” (p.6); así por ejemplo, en una cooperativa de producción, son los propios productores quienes efectúan las aportaciones de capital. Su finalidad no radica tanto en el lucro como en la consecución de un abaratamiento de costos a través de la eliminación de Intermediarios (distribución, almacenamiento, empaque, puntos de ventas, entre otros).

A fin de ubicar mejor dentro del contexto del mundo cooperativo el caso de estudio, se señalan los tipos de cooperativas existentes en el país según el autor Guillen (2010: 34-35), son las siguientes:

- *Cooperativa Agrícola.* Aquella en la que pequeños agricultores cooperan entre sí para compensar su inferioridad individual frente a otras ramas de la actividad económica, persiguiendo también la obtención de créditos a largo plazo. Las primeras cooperativas agrícolas se crearon en 1850, en Alemania, experimentando un gran desarrollo desde esa época.
- *Cooperativa Artesanal.* La que tiene por objeto facilitar a los artesanos el ejercicio de su actividad. Extiende su acción a la adquisición común de materia prima y herramientas, a la venta de los productos y a la prospección del mercado. Este tipo de cooperativas se ha extendido sobre todo en Francia y Bélgica.
- *Cooperativa de Consumo.* Se relaciona con la actividad de venta a sus asociados de artículos de primera necesidad con una pequeña ganancia, que luego reparte proporcionalmente a las compras realizadas. Es el tipo de sociedad cooperativa más extendida entre muchas naciones del mundo.
- *Cooperativa de Detallistas.* Aquella que formada por comerciantes que realizan sus ventas al detal y ejercen las mismas funciones que los comerciantes mayoristas. Las primeras cooperativas de este tipo, aparecieron poco antes de finalizar el siglo XIX, en países como Alemania y Estados Unidos, adquiriendo desde entonces una gran importancia, sobre todo en el ramo de la alimentación.

- *Cooperativa de Producción.* Comprende la reunión de los productores que trabajan en común, vendiendo la producción por medio de la cooperativa. El motivo fundamental de la reunión es la posibilidad de utilizar maquinaria que los productores no podrían adquirir individualmente.
- *Cooperativa de Trabajo.* Es aquella que sin contar con capital propio, realiza un trabajo por cuenta de un patrón, haciéndose cargo el trabajador del riesgo. En Inglaterra se le llamó guilda.
- *Cooperativa Escolar.* Es aquella que se constituye por alumnos, padres o tutores y cuyos fondos resultan de las actividades de dichos alumnos o de aportaciones de los mismos asociados. Los fondos de la cooperativa se destinan a la obtención de material didáctico o la prestación de servicios relacionados con la actividad académica.
- *Cooperativas de Servicios Múltiples:* Son aquellas que ofrecen servicios variados, entre los que destacan: funerario, ahorro y crédito, consumo especial, transporte, manualidades, entre otros.

La perspectiva de las cooperativas venezolanas giran en torno a esta clasificación sumadas a los que creó el gobierno bolivariano en base a las misiones especiales; exige entonces la realización de estudios orientados a conocer quiénes son los presidentes de las cooperativas; cuál es su nivel de formación; su experiencia laboral, su grado de actualización académica, formas de aplicación de las técnicas gerenciales necesarias y forma de llevar a cabo la gestión gerencial, lo cual está determinado por el estilo gerencial y la manera de interrelacionarse con los miembros del equipo de trabajo.

Todos estos aspectos se estudian tomando en cuenta el carácter social de este tipo de organizaciones, lo que le proporciona un enfoque social especial en el desempeño de las funciones encomendadas.

Instancias de la Cooperativa

La forma de organización de las cooperativas obedece a un enfoque económico, social y educativo, ya que ese es el propósito principal que da vigencia a su razón de ser. Las diferentes instancias que dan vida a las cooperativas, permiten la consolidación de una estructura dinámica, con claro acceso al flujo de información, con dinamismo y con características que permitan la plena participación de todos sus miembros en las decisiones de la misma. Estas instancias, tipificadas en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001) art.25 (pg.23), son las siguientes:

La Asamblea de Asociados

Es la máxima autoridad de la cooperativa, ya que es el momento en que se reúnen los asociados de la misma para tomar decisiones importantes que afectan el desenvolvimiento de la misma, de aquí nacen los acuerdos más importantes, tales como la aprobación de planes y presupuestos, nombramiento y remoción de directivos, fijación de aportes, entre otros.

Los estatutos internos determinarán la forma y frecuencia de su realización; al igual que obliga a todos los asociados a respetar y acatar las decisiones tomadas en el seno de la asamblea. Cada asociado tiene derecho a voz y a voto, lo cual realza el carácter democrático de la organización cooperativa.

El Consejo de Administración

Es el órgano, nombrado por la asamblea general, que tiene la responsabilidad de ejecutar las principales decisiones tomadas en el seno de la misma; tales como las referidas a la administración y dirección de los negocios socioeconómicos. El consejo de administración estará formado por una directiva con los cargos de presidente, vicepresidente, secretario y los respectivos suplentes.

La estructura de la junta directiva del consejo de administración puede variar de una cooperativa a otra, pero por lo general conserva los cargos funcionalmente parecidos a los nombrados; pudiendo incluso delegar sus funciones en uno o más gerentes, secretarios ejecutivos o en un comité ejecutivo según lo decidan los estatutos.

www.bdigital.ula.ve
Según Esteller (2002):

Los miembros de instancia administrativa del consejo de administración responderán solidariamente por los acuerdos que adopten, por los actos que ejecuten en el desempeño de sus cargos y por los perjuicios que ocasionen por negligencia grave en el cumplimiento de sus deberes. Los miembros de esta instancia podrán dura en sus funciones hasta tres años, pudiendo ser reelecto, según lo definan los estatutos. (p.18).

Las Instancias pueden variar de una Cooperativa a otra, pero destacan además por su existencia en común, las Instancias de Educación, que ejerce las funciones de capacitación y educación de los asociados, y la Instancia de Control, que cumplen funciones de auditoria interna y fiscalización de las actividades propias de la cooperativa, con el fin de garantizar el buen uso de los recursos de la misma, a fin de cumplir con las metas previstas de forma eficiente.

Contabilidad Cooperativa

Las organizaciones cooperativas están obligadas por la ley a llevar una contabilidad rigurosa que cumpla con los principios contables generalmente aceptados y con detalles suficientemente claros a efectos de tener una información financiera confiable y disponible a todo interesado en revisarla. Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001) art.53 (pg.34). El eje principal del proceso contable y administrativo lo constituyen los libros que la misma debe llevar, ya que es en estos que se asientan los registros y datos que se toman como base para elaborar los diversos estados financieros. Los libros contables que deben llevar toda cooperativa son:

- Libro diario
- Libro Mayor
- Libro de Inventario
- Los que determine la ley y los estatutos internos.

Los libros de la cooperativa deben ser empastados, foliados, numerados y sellados en la oficina subalterna donde está registrada la misma. Los informes financieros derivados del cierre contable del ejercicio económico anual de la cooperativa serán enviados tanto a la asamblea general como a la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

Fundamentos de la Administración

La tarea fundamental de la administración consiste en la búsqueda de soluciones a través de métodos organizacionales compuestos por subsistemas que interactúan entre sí, por lo tanto, a la administración le corresponde asegurar la continuidad de la organización para así seguir atendiendo a las necesidades y exigencias de la sociedad, ajustando el

comportamiento de la misma a las nuevas oportunidades que ofrecen los cambios.

Es importante destacar que, aunque la administración es una actividad del ámbito interno de la organización, no se debe pasar por alto que existen algunos elementos externos que afectan el normal desenvolvimiento de la misma, ellos son: factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales y éticos.

Tomando en cuenta la importancia de la administración para una organización, se define la misma según Robbins y Coulter (2011) como: “El proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control” (p.65)

El concepto de Administración enfocado desde un punto de vista más amplio es el que presentan los autores Koontz y O’Donnel. (2001), de la siguiente forma: “La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. (p.4)

Añaden estos autores que los fines de la administración y los administradores son los siguientes: a) Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, gestión de personal, dirección y control. b) La administración se aplica a todo tipo de organizaciones. c) Es aplicable a los administradores en todos los niveles y formas de la organización. d) La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.

Esto significa entonces, que la administración tiene la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas a las industrias manufactureras a las de servicios entre otras.

CORANDES

La Asociación Cooperativa Mixta CORANDES, inscrita en la superintendencia Nacional de Cooperativas bajo en N°. ACM-110, con un vínculo de acción que comprende los Municipios Tovar y Rivas Dávila del Estado Mérida. Tiene su origen en la fusión por unión de dos Cooperativas de ahorro y crédito, que existían en Tovar, desde la década de los 60. La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Br. Pedro José Briceño, de responsabilidad limitada fundada el 15 de Junio de 1969 y registrada en el Ministerio de Fomento (SUNACOOOP) bajo el N. ACAC – 96 que funcionó en el Barrio el Llano (hoy Sector el Llano) y apporto para el momento de la fusión la cantidad de 812 Asociados con un monto de Bs. 4510,00 en Certificados de Asociación y Bs. 769.923,00 en Certificados de Aportación. Y la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Monseñor Moreno, de responsabilidad limitada, fundada el 28 de Marzo de 1971 y registrada en el Ministerio de Fomento (SUNACOOOP) bajo el No. ACAC – 150 que funcionó en el Barrio Wilfrido Omaña del (hoy) Sector Sabaneta y proporcionó la cantidad de 425 Asociados con un aporte de Bs. 2.125,00 en Certificados de Asociación y Bs. 276.004,79 en Certificados de Aportación. La Asamblea constitutiva de la nueva Cooperativa se realiza en el Local del Club Mocotíes el día 31 de marzo de 1974. Nace así la Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples de la Región de los Andes “CORANDES”. R. L.

El Acta constitutiva fue redactada por el Abogado Augusto Ali Vivas y asentada en el Registro Subalterno del Municipio Tovar, por los Señores César E. Jaimes y Pablo Guillén el día 23 de Abril de 1974 y autenticada bajo el No. 238 de la página 26 a la 33 del libro correspondiente al año 1974. Se registra en SUNACOOOP bajo el No. ACSM – 15, en el folio 74 del tomo I, Año 1975; siendo autorizada para funcionar mediante resolución No. 372 del 24 de Enero de 1975. Publicada en Gaceta Oficial de Venezuela No. 30.610, de fecha 29 de Enero de 1975. La instalación formal de la Cooperativa fue realizada el 1ro. de Julio de 1974. El vínculo inicial de la Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples CORANDES, estaba determinado por los Estados Mérida, Táchira y Trujillo, pudiendo establecer sucursales en cualquier Ciudad de Venezuela.

En 1977 se aprobó en Asamblea la modificación de Estatutos como producto de la complejidad estructural que representaban los Estatutos originales. Aprovechando esta oportunidad se crea el nombre de Asociación Cooperativa Mixta de la Región de los Andes “CORANDES” los cuales finalmente no fueron registrados. Más tarde, el 03 de Octubre de 1987, por decisión de la Asamblea general de Asociados, se modificó los Estatutos, restringiendo su vínculo de acción a los Municipios Tovar y Rivas Dávila del Estado Mérida, quedando finalmente registrada por necesidad (producto de la existencia del Departamento Agropecuario), la nueva ASOCIACION COOPERATIVA MIXTA CORANDES R.L. registrada en SUNACOOOP bajo el número ACM-110.

Entre sus Asociados fundadores están: Pablo Guillén, Ifigenia Varela, Oliva de Bolaños, Eusebio Rojas, Carlos Molina, Bertha de Ochoa, Isolda de Villasmil, Mario Rivas, José Méndez, Miriam Gómez, Cesar Jaímes, María de Duran, José Basilio Rojas, María S. Prieto, Honorio Gonzales, Leonidas

Dávila, María de Montilva, Antonio Quiñones, Vicente Garay y José Contreras.

2

Actualmente la Cooperativa CORANDES tiene su sede principal en el edificio CORANDES, carrera 4ta Sector El Puente, Sabaneta Tovar Estado Mérida.

La Estructura organizativa de la Asociación Cooperativa CORANDES tiene como propósito el crecimiento, participación y consolidación de la cooperativa como una organización sustentable y de gran orgullo nacional. Con sus líneas orientadoras a nivel educativo y social.

Asambleas de Sectores

En nuestra cooperativa las Asambleas de Sectores se realizan de forma anual, en ellas democráticamente, se analizan, discuten, se aprueban o no el plan anual dado por cada una de las instancias que conforman a CORANDES. Aquí se eligen los delegados representantes de cada uno de los sectores que luego van a conformar la Asamblea General de Delegados.

Asamblea General de Delegados

Máxima autoridad dentro de la Asociación Cooperativa CORANDES, está formada por cada uno de los Delegados elegidos democráticamente en cada una de las asambleas de sectores. En esta asamblea se consideran y aprueban o desaprueban cada una de las propuestas de sectores, así como ratifica la decisión por mayoría de las asambleas de sectores en lo que respecta al plan anual.

Consejo de Administración

Es el equipo encargado de ejecutar las decisiones de la Asamblea General de Delegados, así como de velar por la buena marcha de las actividades regulares de la cooperativa y de representarla ante terceros. Actualmente El Consejo de Administración está formado por:

Presidente: Arq. Quenis Sánchez.
Tesorero: Sr. Mario Zerpa.
Secretaria: Sra. Lilí Basto.
Comisionado de Educación: Prof. Ernesto Rondón.
Comisionado de Inventarios: Arq. Marcos Torres.

Comisión Fiscalizadora

Es la encargada de supervisión y vigilar todas las actividades inherentes al funcionamiento de la cooperativa. Estará compuesta de un contador o contraloría interna quien actuara como órgano auxiliar, y por tres asociados como miembros principales con sus respectivos suplentes electos en la Asamblea. La propia comisión designará de su seno un presidente, vicepresidente y un secretario. Está Integrada por:

Jesús Zambrano - Presidente
Antonio Hernández - Vice-presidente
Arellys Molina Secretaria
Astrid Ramírez - Contralora interna

Comité de Educación

El Comité de Educación es el encargado de impartir y coordinar la Educación Cooperativa, así como la capacitación técnica requerida para la consecución de los Objetivos de la Cooperativa. Se regirá por el Reglamento

Interno que elabore el Consejo de Administración y Que haya sido aprobado por la Asamblea de Asociados de la Cooperativa.

Comité de Crédito

El Comité de Crédito será el encargado del estudio y análisis de las solicitudes de préstamo hechos por los Asociados de la Cooperativa, de acuerdo a la Reglamentación Interna que a tal Efecto haya aprobado la Asamblea de Asociados.

Base Legales

Las cooperativas y sus formas de coordinación, asociación e integración se rigen por el marco legal siguiente:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999).
- Ley Especial de Asociaciones Cooperativas(2001).
- Estatutos de cada cooperativa.
- Reglamentos y disposiciones internas de cada cooperativa.
- Estatutos de cada organismo de integración.
- Reglamentos y disposiciones internas de cada organismo de integración.
- Y en general por el Derecho Cooperativo.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece un amplio articulado a favor de la constitución y consolidación de las organizaciones de la economía social, en especial las Asociaciones

cooperativas. A decir de los artículos como el 118 referente a la obligación del Estado de promover este tipo de organizaciones, reza así:

Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas.... El Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.(p.87)

En el artículo 184 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999) se crean las condiciones para que los Estados y Municipios descentralicen transfieran a las cooperativas y otros grupos los servicios que estos gestionen. Así lo expresa:

La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y Municipios transfieran a las comunidades y grupos vecinales...los servicios que estos gestionen...para prestarlos, promoviendo:...3) La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. (p.135).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999) igualmente protege a las cooperativas ampliamente con el fin de promover el desarrollo del país a través de los actores de la economía social. El artículo 308 establece lo siguiente:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa...con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegura la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno. (p.220).

Igualmente las Cooperativas son beneficiadas por las diferentes leyes tributarias de la República, en lo referente a la exención del pago de algunos impuestos y tasas de cualquier índole. Así se tiene que la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente, en su Capítulo III, Artículo 14, Ordinal 11 expresa lo siguiente:

Están exentos del impuesto:...11) Las instituciones de ahorro y previsión social, los fondos de ahorro, de pensiones y retiro por los enriquecimientos que obtengan en el desempeño de las actividades que les son propias. Igualmente las Sociedades Cooperativas cuando operen bajo las condiciones generales fijadas por el Ejecutivo Nacional.

En lo referente al Impuesto al Valor Agregado (IVA), de Ley de Impuesto al Valor Agregado. (2002). se establece la exención del pago del mismo a las Cooperativas, tipificado en el Título III, Capítulo, Artículo 16, Ordinal 4 de la Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado, reza así:

“...No estarán sujetos al impuesto previsto en esta Ley:...4) Las operaciones y servicios en general...las sociedades cooperativas...”

Igualmente las Ordenanzas de Tributos Municipales de las diferentes Alcaldías del país por lo general excluyen a las cooperativas de los sujetos pasivos de los impuestos municipales que existen en las mismas. Esto es otro estímulo al desarrollo económico de estas organizaciones.

El decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001), nace para dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, referido a la obligación del Estado de promover y apoyar a las cooperativas. Esta Ley establece una definición de este tipo de organizaciones, dándole lineamientos para ser abiertas, flexibles,

de derecho cooperativo, y por ultimo de economía social y participativa. Cita igualmente los valores en los cuales se basan las cooperativas, los cuales son: ayuda mutua, solidaridad, democracia, igualdad, equidad y esfuerzo propio. Describe de esta forma el artículo 43 de la LEAC (Ley Especial de Asociaciones Cooperativas) a las mismas:

Las asociaciones cooperativas son empresas de propiedad colectiva, de carácter comunitario que buscan el bienestar integral, personal y colectivo...El diseño, formas y maneras de llevar adelante su actividad económica se definirán autónomamente...Los recursos financieros deberán provenir, principalmente, de los propios asociados...(pg.31).

Define igualmente la Ley de Asociaciones Cooperativas (2001) en su artículo 4° los principios cooperativos, los cuales son los lineamientos por medio de los cuales tienen razón de ser las mismas, a nombrar:

- 1) Asociación abierta y voluntaria
- 2) Gestión democrática de los asociados
- 3) Participación económica igualitaria de los asociados
- 4) Autonomía e independencia
- 5) Educación y entrenamiento
- 6) Cooperación entre cooperativas
- 7) Compromiso con la comunidad.(pg.13)

El Estado garantiza a través de esta ley la autonomía de las cooperativas, al igual que la flexibilidad para constituir su estructura administrativa y funcional, eliminando el esquema de la ley derogada que moldeaba en un modelo de estructura idéntico para todas las cooperativas sin importar el tamaño de ellas ni la cantidad de miembros, volumen de operaciones y actividad.

FECOSEVEN como organismo de integración nace en el marco de la derogada Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento (1977), específicamente en base al artículo 56 que permitía la integración entre cooperativas en dos o más grados. Igualmente el artículo 60 definía a las Federaciones Cooperativa de la siguiente manera: "...son aquellas de carácter nacional constituidas por tres o más cooperativas de un mismo tipo con el siguiente objeto: Representar y defender los intereses de las asociadas, aprovechar en común bienes y servicios..."

Siendo FECOSEVEN un organismo de integración, dicha figura jurídica se define en el Artículo 55 de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas(2001) que reza así: La integración es un proceso económico y social, dinámico, flexible y variado que se desarrollará: 1) Entre las cooperativas. 2) Entre éstas y los entes de la economía social...y 3) con la comunidad en general.(pg.36).

La formación de los organismos de integración está señalada en el Artículo 60 de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, que reza así:

Los organismos de integración, constituidos por las cooperativas y otros entes de la Economía Social y Participativa, son entes cooperativos, de hecho y derecho y tienen como finalidades: 1) La representación de sus afiliados,...2) La articulación, coordinación y ejecución de políticas y planes de sus afiliados y 3) La coordinación de los sistemas de arbitraje...realizar actividades de carácter técnico, educativo, económico...(pg.37)

Tiene entonces el organismo de integración como objeto principal, según el artículo 56 de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas(2001), el coordinar las acciones del sector cooperativo, entre si y con los actores de la economía social y comunidad, igualmente el consolidar fuerzas sociales

que solucionen problemas comunitarios y generen procesos de transformación en la sociedad.

La Superintendencia Nacional de Cooperativas es el órgano creado por el Estado Venezolano para controlar y fiscalizar las cooperativas y los organismos de integración. Forma parte del Ministerio de Producción y Comercio, con autonomía jurídica y económica propia.

Entre las funciones de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, señalas en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, (2001), se tienen las siguientes:

- Fiscalizar las cooperativas en el ámbito nacional
- Organizar un servicio de información sobre las cooperativas para facilitar el control de las mismas.
- Imponer las sanciones legales a las cooperativas
- Coordinar con organismos competentes las medidas necesarias de control.
- Emitir las certificaciones referidas en la ley.
- Velar por el estricto cumplimiento de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

Finalmente CORANDES aplicando el cuerpo de ley existente cuenta con el reglamento legal vigente, estudiando y aprobado por asamblea general de asociados y registrado en SUNACOOOP bajo N° ACM 110 con los que se garantizan todos los derechos y custodian todos los deberes de los asociados, tramites y acciones de CORANDES en todo el territorio nacional.

Sistema de Variables e Indicadores

Todo trabajo investigativo de naturaleza cuantitativa requiere de la presencia de las variables debido a que estas permiten describir,

determinadas cualidades. Las variables según Pérez (2006) "son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación".(p.76) También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos. Las variables seleccionadas para el estudio están indizadas en la intención de la investigación como Gestión empresarial y Liderazgo transformacional. Para efectos de la definición se presentan la siguiente explicación.

Definición conceptual de Variables

Variable independiente: Según Briones (2002) es aquella "propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables".(p.12) Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio. En atención al autor significa el resultado que la variable independiente es la gestión empresarial, visto que Rendón (2009), señala que "se trata de un proceso de cambio de largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores de la organización (directivos, supervisores, empleados y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción acometida desde la empresa." (p.9).Esta idea implica la gestión educativa como eje temático en el que gira la investigación.

Variable dependiente: Es aquella que según Briones (2002) "despliega la característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando", (p.19). Con ello se entiende que es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. En este sentido, Conte y Otros

(2000), explican que “es un proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación.” (p.45).

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1.

Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems correspondientes al instrumento Talentos humanos de ahorro, crédito y consumo
Diagnosticar el nivel de motivación del talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de Corandes, sede Bailadores.	Gestión empresarial Liderazgo transformacional	Claves de gestión Componentes Proceso transformacional	Excelencia Innovación Anticipación Carismático Inspiracional Consideración individualizada Estimulo intelectual Reconocimiento de la necesidad de cambiar La gestión de la transición Creación de una nueva visión Institucionalización del cambio	

Nota: Urdaneta (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación tuvo como finalidad promover acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante un estudio basado en el enfoque cuantitativo de la investigación que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es aquel donde “el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos” (p. 5).

www.bdigitalula.ve
Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, los datos fueron obtenidos directamente por medio de los sujetos investigados, pertenecientes al Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES antes mencionado, para luego analizarlos, es decir se trata de una Investigación de Campo, que según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2014), hace referencia a esta como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia... Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18).

Diseño de Investigación

El diseño de investigación seleccionado como estrategia para darle respuesta a la problemática planteada es no experimental, ya que los datos recolectados no se alteran sino que se estudian y toman directamente del lugar donde suceden los eventos, pues como expresa Palella y Martins (2010):

Es el 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...no se construye una situación específica sino 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. (p. 87).

www.bdigital.ula.ve

Nivel de investigación

El nivel de la investigación de acuerdo a la profundidad del estudio es descriptiva, la cual según Arias (2012):

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de conocimientos se refiere. (p.24)

Modalidad de investigación

El estudio se corresponde con la modalidad de Proyecto Factible, de acuerdo a la necesidad de proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, lo que sustenta esta modalidad de trabajo, como lo expresa Dubs de Moya (2002), un proyecto factible:

Consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado... la finalidad de un proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio. (p. 6)

El estudio de acuerdo a esta modalidad presenta una serie de fases o etapas, que según como propone Dubs de Moya (Ob.Cit.), “deben presentarse en un informe que contenga: título, introducción, contexto de la situación, objetivos, justificación del proyecto, marco referencial o fundamento teórico” (p.7), así como procedimiento metodológico, diagnóstico de necesidades, formulación de la propuesta, análisis de factibilidad, recomendaciones y lista de referencias

www.bdigital.ula.ve

El estudio en esta primera fase se corresponde con los momentos de la modalidad de Proyecto Factible que actúa como un examen situacional para detectar la necesidad; en ella se procede a recolectar la información a través de la aplicación de los instrumentos que permitan determinar las dificultades que se presentan en la muestra seleccionada. En la investigación se hizo uso del cuestionario contentivo de una a escala de estimación de tipo lickert.

Se diseñaron estrategias que permitan proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, esto con el fin de que la investigadora pueda organizar su paso metodológico, es decir, orientar el camino a seguir. Según lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño “Es la preparación de las condiciones que permiten la

consecución del proceso investigativo a través de esquemas metodológicos”.
(p.191)

Por otro lado, el diseño de la investigación, según los autores nombrados, fue de tipo transaccional y longitudinal, en primer orden porque “se recolectan de un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”(p.192). Esto permitió la aplicación de instrumentos dirigidos a la población en estudio.

La factibilidad estuvo dada por la viabilidad técnica, económica, social, gerencial o institucional en referencia a los materiales y recursos con los que se cuenta, además de la evaluación por parte de los sujetos de la pertinencia a la propuesta.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con la finalidad de obtener datos confiables sobre la necesidad de proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, se selecciona la técnica de la encuesta, para solicitar información a un grupo significativo de trece (13) talentos humanos del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores acerca del problema en estudio con la finalidad de realizar un análisis cuantitativo y obtener conclusiones de los datos obtenidos, usando el instrumento del cuestionario para recolectar la información necesaria.

Con respecto a la encuesta Arias (2012) la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación a un tema en particular” (p.72).

Para recolectar la información se usó como instrumento el cuestionario. (ver anexo A). Al respecto Arias (ob. Cit.) expresa:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p.74)

El cuestionario contiene once (11) ítems con opciones de respuesta diseñadas usando la escala Likert, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los participantes... eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (p. 341). El diseño seleccionado usa la escala con las cinco (5) posibilidades de selección siguientes:

Siempre	(S)	(5)
Casi Siempre	(CS)	(4)
Algunas Veces	(AV)	(3)
Casi Nunca	(CN)	(2)
Nunca	(N)	(1)

Población

Según Balestrini (2013), una población hace referencia a “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus

características o una de ellas, y para el cual fueron válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 122).

Para la realización del estudio se tomó en consideración como población los trece (13) talentos humanos Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores pues son las personas que en este caso tienen relación con la situación estudiada, los cuales poseen perfiles con características similares. Según Tamayo y Tamayo (2012), conceptualizan el censo poblacional como “aquella acción donde se toma en cuenta el recuento de toda la población por ser importantes para el estudio” (p.114).

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), una muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p. 236). Parfraseando a Arias (2012:82) cuando se conoce la cantidad de unidades de la población se dice que es finita y es tomada la totalidad, quedando una muestra de trece (13) sujetos a quienes se les aplicaría el instrumento.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para los autores Álvarez y Díaz (2000), la validez “es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que permite detectar la relación real que pretendemos analizar, es decir, que sus resultados deben contestar las preguntas formuladas y no otro asunto” (p. 88).

La validez del instrumento, se realizó a través del juicio de tres (3) expertos, los cuales observaron la presentación del instrumento, claridad en la redacción de los ítems, pertinencia de las categorías con los indicadores, relevancia y factibilidad de aplicación del instrumento. A cada experto se le entregó un ejemplar del instrumento a validar y un formato de validez que contiene: instrucciones de llenado, criterios para evaluar los ítems, operacionalización de las variables, datos respectivos del experto y una matriz de respuesta de apreciación cualitativa para cada ítem. Los resultados obtenidos fueron validados también mediante la técnica estadística del Coeficiente de Validez de Contenido (CVC), propuesto en la obra de Hernández, Fernández y Batista (2010), donde se expresa que este coeficiente “permite calcular la validez de contenido de cada ítem, la validez de contenido de todo el instrumento, a partir del nivel de concordancia entre los jueces” (p. 134).

La respectiva ecuación permitió realizar el cálculo del Coeficiente de Validez de Contenido total (CVC_t), la expresa Hernández, Fernández y Batista, (Ob. Cit), de la siguiente forma:

$$CVC_t = \frac{\sum CVC_{ic}}{N}$$

Donde:

$$CVC_{ic} = CVC_i - p_{ei}$$

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{mx}}$$

$$M_x = \frac{\sum X_i}{J}$$

$$P_{ei} = \left(\frac{1}{J}\right)^J$$

CVCt= Coeficiente de Validez de Contenido total.

CVCic= Coeficiente de Validez de Contenido de cada Ítem corregido.

N= Número total de ítems del instrumento de recolección de datos.

CVCi= Coeficiente de Validez de Contenido de cada Ítem.

pei= Probabilidad del error por cada ítem (probabilidad de concordancia aleatoria entre jueces).

Mx= Promedio de los puntajes asignados por cada juez a cada ítem.

Vmx= Valor máximo de la escala utilizada por los jueces.

Σxi = Sumatoria de los puntajes asignados por cada juez J a cada uno de los ítems i.

J= Número de jueces asignando puntajes a cada ítem. (p. 137-139)

Según Hernández, Fernández y Baista, (ob. Cit), El CVC se puede interpretar observando la siguiente escala:

- a. Menor que 0.60, validez y concordancia inaceptables.
- b. Igual o mayor de 0.60 y menor o igual que 0.70, validez y concordancia deficientes.
- c. Mayor que 0.70 y menor o igual que 0.80, validez y concordancia aceptables.
- d. Mayor que 0.80 y menor o igual que 0.90, validez y concordancia buenas.
- e. Mayor que 0.90, validez y concordancia excelentes. (p. 135)

El Coeficiente de Validez de Contenido total determinado luego de suministrar los formatos de validación a cada juez e introducir los valores obtenidos en las ecuaciones mencionadas anteriormente, arrojó un valor de

0.943 lo cual de acuerdo a la escala anterior indicó que el instrumento presenta una validez y concordancia excelente (ver anexo B)

Confiabilidad

Para Palella y Martins (2010), la definen como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de desviación producida por los errores causales” (p.176).

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial” (p. 306). La prueba consistió en seleccionar a diez (10) sujetos con características semejantes a la muestra, pero que no forman parte de ella a quienes se les aplica el instrumento diseñado, pertenecientes al talentos humanos Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Tovar luego, de acuerdo a las respuestas dadas se realiza un análisis de la homogeneidad de los ítems o consistencia interna, que se refiere al grado de correlación entre los ítems.

La confiabilidad se realizó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Palella y Martins (2010), “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Lickert” (p.180).

La ecuación usada para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach, según Hernández, Fernández y Batista, (2010), es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2_i}{\sigma^2_y} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente Alfa de Cronbach

K= Número de Ítems.

$\sum \sigma^2_i$ = Sumatoria de las Varianzas de cada ítem (i= 1, ..., K).

σ^2_y = Varianza de los puntajes totales obtenidos en los instrumentos.

La confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach se puede interpretar según Hernández, Fernández y Batista (Ob. Cit.), de acuerdo a la siguiente escala:

1. 0.90 y más, Confiabilidad Excelente
2. ≥ 0.80 y < 0.90 , Confiabilidad Muy Buena.
3. ≥ 0.70 y < 0.80 , Confiabilidad Satisfactoria
4. ≥ 0.60 y < 0.70 , Confiabilidad Deficiente.
5. < 0.60 , Confiabilidad Inaceptable. (p. 120)

Luego de realizar los cálculos respectivos a partir de los datos arrojados por la prueba piloto se obtiene un Coeficiente Alfa de Cronbach, de 0.99 lo cual indica que la Confiabilidad del instrumento excelente.(ver anexo C)

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de la aplicación de un instrumento de recolección de datos, fue necesario usar una técnica que permitió someter los datos a un proceso de organización y análisis. Al respecto Balestrini (2013), expresa que este proceso “consiste en presentar los datos que se recogerán al finalizar la aplicación del instrumento en cuadros y gráficos para su análisis cuali-cuantitativo relacionado con cuadros estadísticos o ilustraciones” (p. 142).

Por lo antes descrito, en la presente investigación los datos fueron recolectados mediante la aplicación del cuestionario diseñado para los trece (13) talentos humanos de ahorro, crédito y consumo de CORANDES, sede Bailadores, los cuales se analizaron de manera cuantitativa mediante el uso de la estadística, específicamente cuadros y gráficos. De acuerdo con el análisis realizado de los datos obtenidos, se puede culminar la fundamentación para darle pie a la realización de la propuesta, debido a que desde lo teórico como lo práctico, se sustenta la factibilidad de la misma descrita posteriormente en detalle.

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

Análisis de Resultados

En cuanto al análisis de los resultados Palella y Martins (2010) consideran que, una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), “se procede al análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que pueden proporcionar” (p.174), es decir, se describen y analizan los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados a la muestra en estudio.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES sede Bailadores con sus respectivos análisis e interpretaciones de acuerdo a la dimensión e indicador en estudio, por medio de cuadros y gráficos que muestran en detalle los valores obtenidos, iniciando por los datos de la muestra seguido de los ítems con sus respectivas dimensiones e indicadores para efectos de visualizar toda la información al mismo momento.

Cuadro 2

Datos personales y profesionales de la muestra.

Datos personales y profesionales	Indicadores	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Sexo	Masculino	9	69,23
	Femenino	4	30,76
Edad	Menor de 25 años	2	15,38
	De 25 a 35 años	7	53,84
	De 36 a 45 años	4	30,76
Condiciones del puesto	Fijo	9	69,23
	Contratado	2	15,38
	Suplente	2	15,38
Título que posee	Bachiller	4	30,76
	TSU	2	15,38
	Licenciado	4	30,76
	otros	3	23,07

Fuente: (Inédita). Datos de la muestra de la investigación. Urdaneta. (2016)

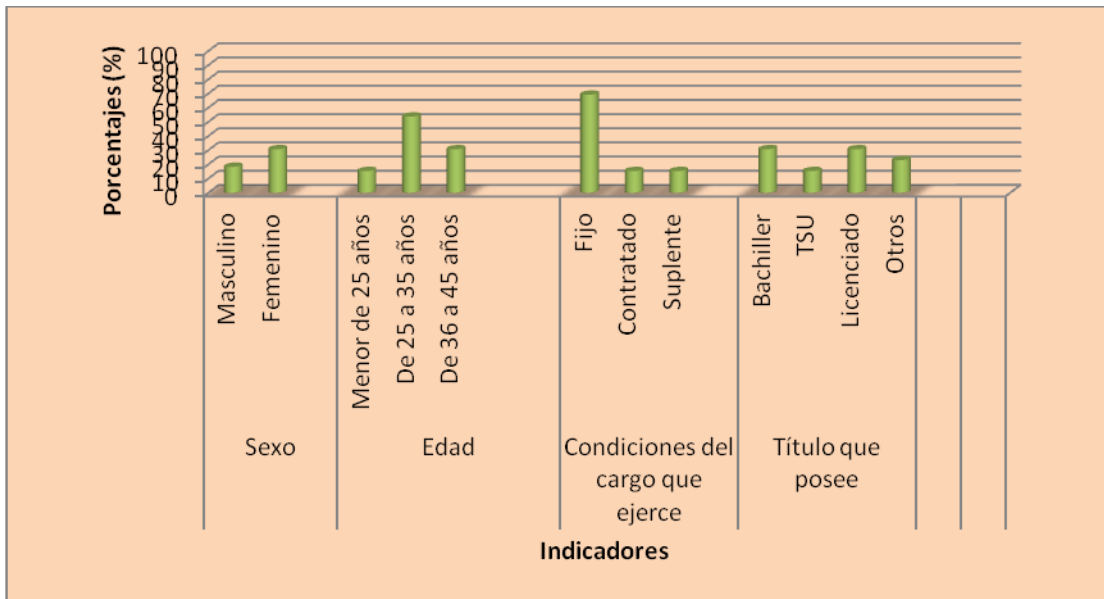


Gráfico 1. Distribución porcentual de los datos de la muestra.

Variable: Gestión empresarial

Dimensión: Claves de gestión

Cuadro 3

Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Excelencia, Innovación y Anticipación.

N	Descripción del ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	En CORANDES sede Bailadores se apoya al personal para cambiar su comportamiento, pensamientos y sentimientos en pro del desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo.	0	0	0	0	9	69,2	4	30,7	0	0
2	En la organización se generan acciones hacia la mejora continua y la innovación que favorezcan el desempeño de los empleados.	0	0	0	0	3	23,1	10	76,9	0	0
3	Considera que en CORANDES sede Bailadores es proactiva en cuanto que se adelanta a los acontecimientos o situaciones del futuro que le favorezcan.	0	0	7	53,8	6	46,1	0	0	0	0

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a empleados del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES sede Bailadores Urdaneta. (2016)

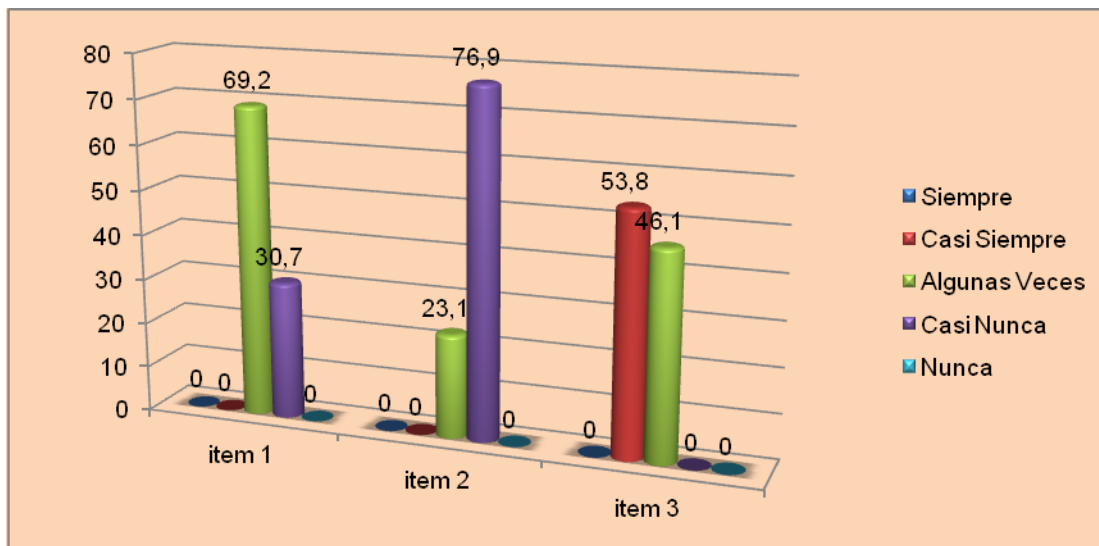


Gráfico 2. Distribución porcentual de los ítems 1, 2 y 3. Urdaneta (2016)

Como se puede observar en el cuadro 3, gráfico 2, ítems 1, 2 y 3 referidos a los indicadores Excelencia, Innovación y Anticipación, variable gestión empresarial de la dimensión Claves de gestión, los encuestados afirman en un 69,2% del ítem 1, que para ellos algunas veces en CORANDES sede Bailadores se apoya al personal para cambiar su comportamiento, pensamientos y sentimientos en pro del desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo y un 30,7% casi nunca. Mientras que para el ítem 2, en un 23,1% algunas veces y un 76,9% casi nunca piensan que en la organización se generan acciones hacia la mejora continua y la innovación que favorezcan el desempeño de los empleados.

En el caso del ítem 3 los sujetos responden que consideran que casi siempre en un 53,8%, así como el 46,1% para algunas veces que en CORANDES sede Bailadores es proactiva en cuanto que se adelanta a los acontecimientos o situaciones del futuro que le favorezca.

Los resultados anteriores evidencian que en CORANDES existe la necesidad de elaborar de forma continua acciones necesarias y adecuadas, para fortalecer la excelencia, innovación y anticipación, pues en cualquier empresa como este el caso, si no se planean de forma apropiada las acciones y sus respectivas actividades podría traer consecuencias negativas, entre las que se reconocen la desaceleración de los cambios que requieren los servicios ofrecidos por CORANDES, así como malestares administrativos entre la jerarquía de poder quedando expuestos a la deficiencia e ineficacia, lejos de lograr la realidad que se corresponde con la dimensión Claves de gestión, como lo explica Rendón (2009), “se trata de un proceso de cambio de largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores de la organización (directivos, supervisores, empleados y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que

permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción acometida desde la empresa.” (p.9).

Variable: Liderazgo transformacional

Dimensión: Componentes

Cuadro 4

Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Carismático, Inspiracional y Consideración individualizada.

N	Descripción del ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	Ha observado que en CORANDES el líder inspira sentimientos de lealtad, admiración e identificación a sus subordinados, más allá del mero interés individual.	0	0	0	0	4	30,7	9	69,2	0	0
5	Considera que el líder está en capacidad para actuar como un modelo para los seguidores, con entusiasmo y motivación en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo.	0	0	0	0	5	38,4	8	61,5	0	0
6	En CORANDES sede Bailadores se consideran las necesidades, intereses y capacidades de los empleados, se promueve la equidad, promueven los valores organizacionales de respeto y confianza	0	0	0	0	8	61,5	5	38,4	0	0

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a empleados del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES sede Bailadores Urdaneta. (2016)

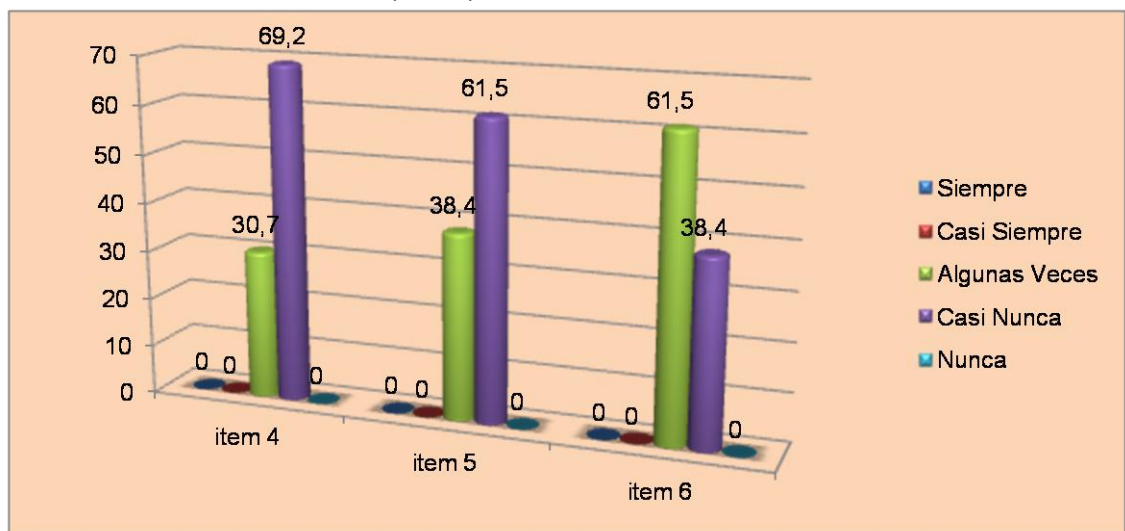


Gráfico 3. Distribución porcentual de los ítems 4, 5 y 6. Urdaneta (2016)

Haciendo referencia el cuadro 4, gráfico 3, ítems 4, 5 y 6, referidos a los indicadores Carismático, Inspiracional y Consideración individualizada. de la dimensión Componentes Variable Liderazgo transformacional, los encuestados responden en un 30,7% que algunas veces y 69,2% para casi nunca han observado que en CORANDES el líder inspira sentimientos de lealtad, admiración e identificación a sus subordinados, más allá del mero interés individual; del mismo modo en el ítem 5, referidos al indicador Inspiracional de la dimensión Componentes, el 38,4% considera que algunas veces el líder está en capacidad para actuar como un modelo para los seguidores, con entusiasmo y motivación en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo, mientras que el 61,5% casi nunca este líder lo está.

Por otro lado, los encuestados responden, para el ítem 6 que pregunta sobre si en CORANDES sede Bailadores, se consideran las necesidades, intereses y capacidades de los empleados, se promueve la equidad, promueven los valores organizacionales de respeto y confianza, ante lo que un 61,5%, manifiestan que algunas veces eso sucede y para el 38,4% casi nunca.

Los resultados obtenidos en esta dimensión son pocos alentadores, primero porque las respuestas están entre algunas veces o casi nunca el deber ser de los componentes del liderazgo transformacional se da con la presencia que se requiere para una evolución positiva de los talentos humanos que laboran el CORANDES sede Bailadores, por otro lado si se quiere mejorar al personal desde el liderazgo transformacional es prioridad, como lo expresan Bass y Avolio, (2006), el carisma, que “proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, gana el respeto, la confianza y

fomenta el optimismo” (p.57); además ese líder debería inspirar “...espíritu de equipo y el entusiasmo y el optimismo en la capacidad de todos para superar las dificultades o problemas...” (p.61), para que finalmente el líder transformacional logre considerar las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueva la equidad, haga hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, los valores organizacionales de respeto y confianza como explican Bass y Avolio, (ob.cit). “este líder proporciona feedback, los apoya, los anima y trata de desarrollar su potencial y autonomía, delegando responsabilidades.” (p.61). Todo este deber ser se ve comprometido en CORANDES sede Bailadores porque no se le da la suficiente apertura ni atención al líder que se requiere y necesita, tal es el caso del líder transformacional. Para tales efectos, se requiere de una propuesta que capacite, forme y al mismo tiempo disponga al personal hacia la excelencia por medio del liderazgo transformacional.

www.bdigital.ula.ve

Variable: Liderazgo transformacional

Dimensión: Proceso transformacional

Cuadro 5

Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Estimulación Intelectual, Reconocimiento de la necesidad de cambiar y La gestión de la transición.

N	Descripción del ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	El líder dentro de la organización hace esfuerzos para conducir a los seguidores a desarrollar sus propias capacidades estratégicas	0	0	0	0	4	30,7	9	69,2	0	0
8	En CORANDES se presentan situaciones que pueden dificultar el reconocimiento de la necesidad de cambios.	0	0	10	76,9	3	23,1	0	0	0	0
9	El líder de la organización ayuda al personal cuando se da una transición para nuevas formas de hacer el trabajo.	0	0	0	0	10	76,9	3	23,1	0	0

www.bdigital.ula.ve

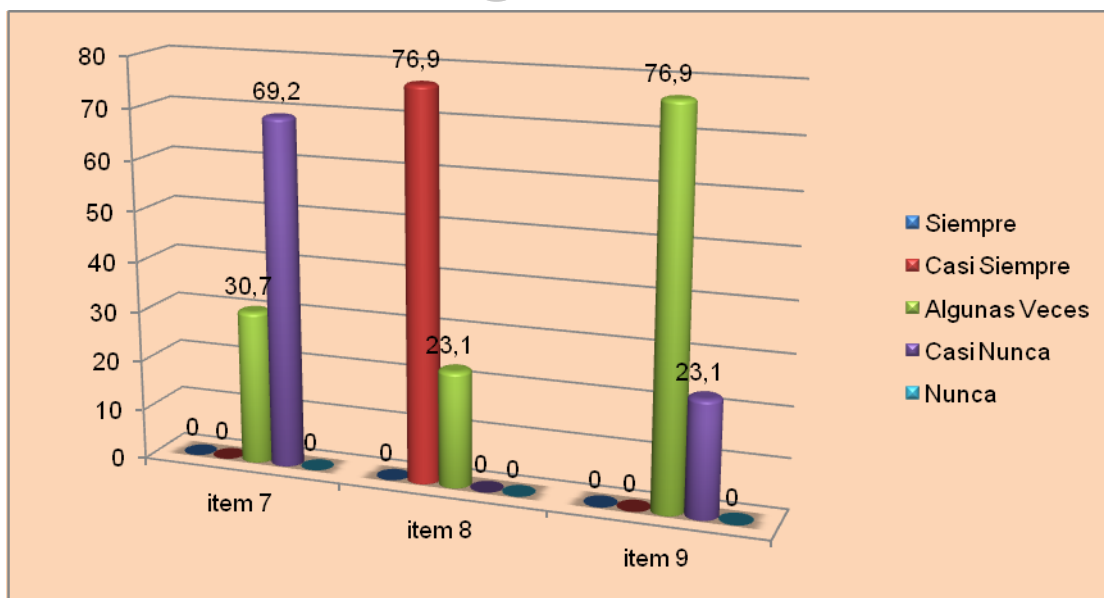


Gráfico 4. Distribución porcentual de los ítems 7,8 y 9 Urdaneta (2016)

Con respecto al cuadro 5, gráfico 4, ítems 7, 8 y 9, donde se indagó sobre los indicadores estimulación intelectual, reconocimiento de la necesidad de cambiar y la gestión de la transición, variable liderazgo transformacional y dimensión proceso transformacional se obtuvo el siguiente resultado: para el ítem 7 que pregunta sobre si el líder dentro de la organización, hace esfuerzos para conducir a los seguidores a desarrollar sus propias capacidades estratégicas, los encuestados manifestaron para algunas veces un 30,7% y para casi nunca un 69,2%.

Respecto al ítem 8 sobre si en CORANDES se presentan situaciones que pueden dificultar el reconocimiento de la necesidad de cambios, las respuestas de casi siempre fue de 76,9% y de algunas veces fue de 23,1%. El indicador, gestión de la transición del ítem 9 pregunta sobre si el líder de la organización ayuda al personal cuando se da una transición para nuevas formas de hacer el trabajo, a lo que los sujetos de estudio responden con una frecuencia de 76,9% algunas veces y 23,1% casi nunca.

En esta dimensión se pueden observar poca discrepancia en cuanto a lo expresado por los encuestados en relación a liderazgo transformacional y proceso transformacional, pues en su mayoría las respuestas son uniformes y aluden a una incompleta acción de liderazgo que se manifiestan en CORANDES sede Bailadores, así como limitada interrelación para trabajar internamente y con la comunidad. Esas acciones ausentes en la organización caso de estudio, deberían fundamentarse en una serie de atributos que estén en el líder transformacional, como lo explican Tichy y Devanna (2003):

1. Se ven a sí mismos como agentes de cambio;
2. Son cautelosos en la toma de riesgos;
3. Confían en las personas y son sensibles a sus necesidades;
4. Promueven valores

fundamentales que guían el comportamiento de las personas; 5. Son flexibles y están dispuestos a aprender de la experiencia; 6. Tienen habilidades cognitivas; 7. Creen en el pensamiento disciplinado y la necesidad de análisis de los problemas; 8. Son visionarios que creen en su intuición. (p.78)

Esta es una de las problemáticas evidenciadas por la investigadora que motivó a realizar el estudio, pues es una de las causas que hacen visibles parte de las debilidades del tipo de liderazgo presente en CORANDES sede Bailadores. Al respecto Bass y Avolio, (2006): “El líder...alienta su pensamiento innovador/creativo, les ayuda a ser más competentes y exitosos. Les anima a cuestionar sus suposiciones.” (p.69)

Pero ese potencial escondido entre los empleados, requiere ser atendido desde lo interno de la organización por lo que se pudiera proponer acciones para el mejoramiento del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano de CORANDES sede Bailadores.

Variable: Liderazgo transformacional

Dimensión: Proceso transformacional

Cuadro 6

Distribución de frecuencias y porcentajes del Indicadores: Creación de una nueva visión e Institucionalización del cambio.

N	Descripción del ítem	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	En la organización se crea una nueva visión de futuro que sea inspiradora y suficientemente atractiva para generar la aceptación de las personas.	0	0	0	0	5	38,4	8	61,5	0	0
11	En CORANDES sede Bailadores se observan cambios profundos donde se requiere que el líder apoye y ayude a las personas clave de la organización.	0	0	8	61,5	2	15,4	3	23,1	0	0

www.bdigital.ula.ve

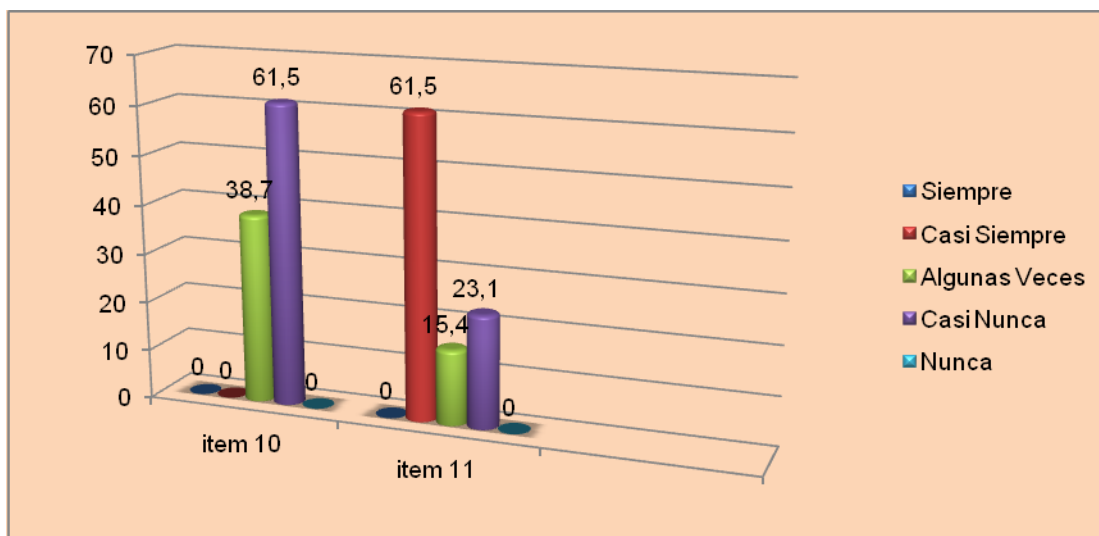


Gráfico 5. Distribución porcentual de los ítems 10 y 11 Urdaneta (2016)

Los resultados obtenidos para la variable Liderazgo transformacional de la dimensión Proceso transformacional reflejado en el cuadro 6, los encuestados responden para el ítem 10 sobre si en la organización se crea una nueva visión de futuro que sea inspiradora y suficientemente atractiva para generar la aceptación de las personas, los mismos responden en un 38,4% que algunas veces se observa esa situación y 61,5% para casi nunca; mientras que para el ítem 11 consideran que casi siempre con 61,5% y casi nunca con 23,1 % en CORANDES sede Bailadores se observan cambios profundos donde se requiere que el líder apoye y ayude a las personas clave de la organización.

Estos resultados indican claramente que en CORANDES sede bailadores se dan procesos contantes de cambio y actualizaciones administrativas propias de las gestiones que se producen en este tipo de organizaciones y ante lo cual el personal no logra una atención a la misma velocidad de esos progresos. Ello implica que dicho personal se seguirá guiando por estándares de liderazgos que no están a la altura de las circunstancias con los cuales la eficiencia y eficacia de sus puestos de trabajo, motivación al logro, cumplimiento de sus funciones y empoderamiento de la filosofía de la cooperativa estarán en desventaja con respecto a las necesidades actuales.

El liderazgo que responde a todas estas situaciones es el liderazgo transformacional, mismo que según Tichy y Devanna (2003) es “la aplicación de los cambios profundos requiere que el líder apoye y ayude a las personas clave de la organización, para que ellas participen en la aplicación de la visión.”(p.79). en este sentido la cooperativa CORANDES sede bailadores, lograría con la propuesta de acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo, un éxito

sostenido que motorice el rendimiento, sentido de pertenencia, atención a los asociados según los nuevos parámetros nacionales e internacionales.

Conclusiones del Diagnóstico

En función de las características observadas a lo largo de los indicadores estudiados y analizados, se pudo evidenciar que en el desarrollo del nivel de motivación del talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, presenta una serie de características que generan inconvenientes y deficiencias en su atención, comenzando por la forma en que los empleados aplican las funciones, donde sin importar el papel desempeñado en la organización se observan debilidades en el liderazgo presente, por lo que se requiere intervención para reforzar dichas situación.

Por otra parte, en cuanto a la Determinación el tipo de liderazgo favorable al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, se pudo evidenciar que a pesar de que la mayoría aplica diversas competencias personales y gerenciales en su trabajo, también ameritan que sean actualizadas para que estas se lleven a cabo de forma pertinente de acuerdo a las necesidades de CORANDES, en función de los objetivos organizacionales, para que así la efectividad de las acciones sea la más adecuada.

En otro orden de ideas, observando cómo se desarrollan la gestión empresarial y liderazgo transformacional por parte de los empleados, también hay inconvenientes, que generalmente se dan por desconocimiento del personal, falta de comunicación e interacción, falta de interés, desmotivación, fallas de liderazgo, excelencia, innovación, anticipación,

carisma, inspiración, consideración, individualizada entre otras características, que conllevan a disminuir la capacidad de logro de metas trazadas por el colectivo.

Por último, se evidencia como resulta necesario reforzar la actitud de liderazgo que existen en CORANDES, además de buscar las formas de interactuar más frecuentemente con los entes del medio comunitario, para así poder coordinar más eficientemente las acciones mediante la delegación de responsabilidades a las personas más adecuadas, además de permitir la intervención de la generalidad de los involucrados en el entorno escolar.

Por lo dicho anteriormente es que se hace evidente la necesidad de proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores con miras a que la organización sea óptima de acuerdo a las necesidades institucionales y comunitarias.

CAPITULO V

PROPUESTA

ACCIONES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE CORANDES, SEDE BAILADORES

En esta etapa de la investigación se realizó la planificación del plan de acción que incluye tres (3) fases contentivas de seis (6) talleres desglosados de acuerdo al objetivo que se desea cumplir. El plan de acción está netamente dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo, pues la investigación gira en torno proponer acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Introducción

La propuesta mostrada a continuación está orientada al incluir liderazgo transformacional en el talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, a través de la diseño de acciones que permitan realizar actividades eficaces y eficientes en torno a la comunidad organizada en estudio y que se involucra con la institución.

La misma está sustentada en los resultados arrojados en el diagnóstico, donde se observaron deficiencias en la gestión empresarial y liderazgo transformacional en CORANDES sede Bailadores. Surge como producto del interés propio de la investigadora y por la necesidad de incentivar a los

demás actores de la cooperativa a ser responsables con su entorno, haciéndose participe de su realidad y la de su comunidad, por medio de la realización de acciones que propicien la formación y capacitación de los talentos para que estos puedan liderar las distintas actividades que conlleven a obtener resultados satisfactorios de sus funciones y que a su vez refleje una buena relación con los distintos entes asociados y comunitarios en pro del logro de la verdadera excelencia gerencial.

Para alcanzar dichos propósitos, Se hace necesario contar con la participación del talento humano del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES, sede Bailadores y su disposición para adquirir conocimientos y recibir orientaciones que lo motiven a reflexionar sobre su desempeño y por consiguiente que esto lo impulse a mejorar la labor en la organización, pues el correcto manejo de esas herramientas derivaran en la adecuada obtención de logros en las metas propuestas en dicho proyecto.

Justificación de la Propuesta

Existen diversas razones que justifican la propuesta de acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, entre las que se puede mencionar como relevante los cambios que se están generando en las asociaciones cooperativas, debido a la necesidad de adaptar los procesos gerenciales y administrativos a las realidades comunitarias, lo que exige que los empleados se conviertan en verdaderos líderes de estas instituciones conscientes de ser quienes tienen en sus manos transformar la calidad, atención y servicios que los asociados requieren y exigen.

Por ello, es fundamental y pertinente que los talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores adquieran los conocimientos mínimos sobre el liderazgo transformacional con la finalidad de que sean aplicadas adecuadamente las funciones gerenciales, administrativas y de servicios que satisfagan las necesidades de los asociados por medio de la promoción y ejecución funcional del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, pues es por medio de este que se materializan los objetivos propuestos de forma colectiva por los entes involucrados.

Finalmente, este tipo de acciones tienen implicaciones institucionales en distintos ámbitos, desde el campo gerencial de nivel central, hasta las labores organizativa, de orientación, de ayuda, de acompañamiento y de optimización de las actividades gerenciales, que por supuesto lleva a la obtención de la excelencia en los servicios y hoy día implica el mejor desarrollo de las comunidades aledañas a las instituciones que forman a sus pobladores. Por último la propuesta implica la optimización y adaptación de CORANDES a las políticas económicas nacionales a través de la capacitación del personal que la representa.

Sustento Teórica

La propuesta se fundamenta en los resultados arrojados en el proceso diagnóstico mostrado en el capítulo anterior, la que demostró la necesidad de diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Por otra parte, la propuesta tiene su basamento en la necesidad de conseguir que se ejecute una gestión de calidad a través del liderazgo transformacional por parte de los empleados tomando como sustento teórico a Burns citado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), para quien el liderazgo ejercido por personas que hacen cambios profundos en la sociedad, en las actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones, obteniendo de ellos el compromiso y la empatía necesarios para lograr los objetivos. “Los líderes transformacionales se preocupan por las conciencias de los seguidores, y por lo tanto, apelan a los ideales y valores” (p.412)

En ese sentido Burns contrasta este tipo de personas con el tipo de políticos que cambian promesas por votaciones, es decir, que influyen en los seguidores a través de transacciones. El liderazgo transformacional implica que el líder influye en los subordinados, de forma que el objetivo es conferir poder a sus subordinados para que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el proceso de transformación de la organización.

Además, el liderazgo transformacional según Burns explican Koontz, Weihrich y Cannice (ob.cit) “Los líderes transformacionales tratan de reducir al mínimo los errores, de manera activa, a través de la anticipación del diagnóstico,” (p.429). y cuando estos se producen, intentan transformarlos en experiencias de aprendizaje y no simplemente criticar o castigar a sus subordinados por haber cometido un error.

Surge entonces la idea que, el liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus egoísmos (incluidos los materiales) en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes cambios y

alto rendimiento. Por otra parte, los líderes transformacionales basan su proceso de influencia en la apelación de inspiración.

La teoría de Burns permite sustentar la importancia de capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores en los componentes que forman a este líder necesario para la organización de estudio. Y basado en ello se diseñan las acciones correspondientes. En función de estos aspectos es que a continuación se muestra el diseño del plan de acción que persigue dicha capacitación mediante un conocimiento más completo de los procesos que tienen relación directa con las acciones desarrolladas, tales como: liderazgo transformacional que incluyan los componentes carismático, inspiracional, consideración individualizada y estímulo intelectual, además de los procesos transformacional como reconocimiento de la necesidad de cambiar, la gestión de la transición y creación de una nueva visión e institucionalización del cambio.

Para ello, por medio de las fases planteadas y sus distintos talleres, se pretende cumplir con los objetivos específicos planteados en la propuesta, con miras a fortalecer el liderazgo transformacional en el talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos

Sensibilizar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, mediante la socialización de los resultados obtenidos en la investigación realizada.

Presentar al talento humano de CORANDES, sede Bailadores en general la propuesta con el fin de que sea apoyada para su ejecución.

Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.

Plan de Acción

El diseño de la propuesta está basado en la modalidad de proyecto factible, tomando como punto de partida los siguientes aspectos: planteamiento de las situaciones problemáticas iniciales, cumplimiento del objetivo general de la investigación y los resultados obtenidos en el proceso diagnóstico. Estos aspectos conllevan a suministrar herramientas que propicien acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Por lo mencionado anteriormente, la propuesta está estructurada en tres fases, diseñadas y descritas a continuación:

Fase I: Introdutoria

En esta fase se plantea para dar cumplimiento del primer y segundo objetivo específico de la propuesta: Sensibilizar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, mediante la socialización de los resultados obtenidos en la investigación realizada y presentar al talento humano de CORANDES, sede Bailadores en general la propuesta con el fin de que sea apoyada para su ejecución.

La ejecución de esta fase se llevaría a cabo a través de dos talleres (Taller 1 y Taller 2) que a decir Andre-Egg (1991), “permite cambiar las relaciones, funciones y roles de los educadores y educandos (en este caso investigadora y representantes), introduce una metodología participativa y crea las condiciones para desarrollar la creatividad y la capacidad de

investigación” (p.3). El primero llamado Socialización de los resultados de la investigación y el segundo llamado presentación de la propuesta, cuyos planes de acción aparecen descritos en los cuadros 7 y 8 respectivamente, donde se describe en detalle los objetivos específicos a cumplir, el contenido a desarrollar, las actividades necesarias, los recursos humanos y materiales a usar, el tiempo en el cual se ejecutaría y la forma de evaluar la efectividad de cada taller mediante la aplicación detallada de las técnicas e instrumentos pertinentes.

Fase II: Operativa

Esta fase se diseña con el fin de cumplir el tercer objetivo específico de la propuesta: Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.

Para su ejecución se diseñaron cuatro (4) talleres, sus planes de acción están descritos en los cuadros 9, 10, 11 y 12 respectivamente, los cuales contienen la misma estructura que los cuadros 7 y 8.

A continuación se muestran los nombres asignados a cada uno de estos talleres de acuerdo al objetivo que se desea cumplir y los contenidos a desarrollar.

Taller 3: El liderazgo transformacional, características y paradigmas.

Taller 4: Componentes del liderazgo transformacional.

Taller 5: Proceso transformacional

Taller 6: Cultura del liderazgo transformacional.

Fase III: De evaluación, control y seguimiento

Esta fase se diseña con el fin de verificar la efectividad de las acciones que se desarrollarían a través de los talleres. Para el logro de esta fase se realizan registros anecdóticos en cada taller por parte de la investigadora del tercer al sexto taller, mediante cuestionarios de opinión a los presentes en las jornadas de acuerdo a las actividades desarrolladas en cada taller, previamente diseñados por la investigadora. A continuación la descripción de los planes en cuadros separados.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 7

Taller 1: Socialización de los resultados de la investigación.

Objetivo General: Diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades
Sensibilizar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, mediante la socialización de los resultados obtenidos en la investigación realizada.	<p>Presentación de la investigación</p> <p>Objetivos planteados</p> <p>Resultados obtenidos</p>	<p>Saludo de bienvenida</p> <p>Presentación de la facilitadora</p> <p>Entrega de material informativo</p> <p>Dinámica de inicio.</p> <p>Descripción de la investigación</p> <p>Refrigerio</p> <p>Sensibilización de acuerdo a los resultados obtenidos</p> <p>Ciclo de preguntas</p>
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><u>Humanos:</u></p> <p>Participantes: Talento humano de CORANDES.</p> <p>Facilitadores: Autora de la investigación.</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Material informativo tipo tríptico, videobean, computadora, láminas en PowerPoint, hojas blancas, lápiz refrigerio.</p>	1 jornada de 45min	<p>A través de la participación</p> <p><u>Técnica:</u></p> <p>Observación directa.</p> <p><u>Instrumentos:</u></p> <p>Registro anecdótico.</p>

Nota: (Inédita). Urdaneta (2016).

Cuadro 8

Taller 2: Presentación de la propuesta.

Objetivo General: Diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades
Presentar al talento humano de CORANDES, sede Bailadores en general la propuesta con el fin de que sea apoyada para su ejecución	Presentación de la propuesta Alcances gerenciales y comunitarios de la propuesta Aspectos estimulantes para la participación al talento humano de Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo en la propuesta	Saludo de bienvenida Presentación de la facilitadora Entrega de material de apoyo Dinámica de inicio Descripción de la propuesta Refrigerio Sensibilización del talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo para el logro de los objetivos de la propuesta Ciclo de preguntas
Recursos	Tiempo	Evaluación
<u>Humanos:</u> Participantes: Talento humano de CORANDES. Facilitadores: Autora de la investigación.	1 jornada de 60 min	A través de la participación Por medio de la aceptación y disposición de los presentes de formar parte en los talleres para desarrollar la propuesta
<u>Materiales:</u> Material fotocopiado, videobean, computadora, láminas en PowerPoint, hojas blancas, lápiz refrigerio.		<u>Técnica:</u> Observación directa. <u>Instrumentos:</u> Registro anecdótico.

Nota: (Inédita). Urdaneta (2016).

Cuadro 9

Taller 3.- El liderazgo transformacional, características y paradigmas.

Objetivo General: Diseñar acciones con liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades
Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.	Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, consideración Individual y la tolerancia psicológica, respeto, escucha activa, paciencia, colaboración y tolerancia	Saludo de bienvenida Presentación del facilitadores invitados Entrega de material de apoyo Dinámica de inicio; Los sombreros Ponencia sobre las características de L.T. Ponencia sobre los paradigmas del Liderazgo. Ciclo de preguntas Refrigerio Meses de trabajo : ¿Cómo mejora el liderazgo en Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.? Elaboración y entrega de conclusiones
Recursos	Tiempo	Evaluación
<u>Humanos:</u> Participantes: talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores. Facilitadores: Autora de la investigación, Especialistas en liderazgo transformacional.	1 jornada de 60 min	A través de la participación, conclusiones, encuesta de opinión <u>Técnica:</u> Observación directa.
<u>Materiales:</u> Material fotocopiado, videobeam, computadora, láminas en PowerPoint, hojas blancas, lápiz, refrigerio.		<u>Instrumentos:</u> Registro anecdótico.

Nota: (Inédita). Urdaneta (2016).

Cuadro 10

Taller 4: Componentes del liderazgo transformacional.

Objetivo General: Diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades
Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.	Los Rasgos y Competencias de los Líderes Transformacionales, Desarrollo de visión, Desarrollo de la confianza y de las personas, Facilitación del aprendizaje organizacional, Revitalización	Saludo de bienvenida Presentación del facilitador Entrega de material de apoyo Dinámica de inicio Video El mundo de los Pingüinos Exploración de expectativas Charla sobre Proceso transformacional Ciclo de preguntas Refrigerio Mecas de trabajo : Como aprovechar los Procesos transformacionales? Elaboración y entrega de conclusiones
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><u>Humanos:</u> Participantes: talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores. Facilitadores: Autora de la investigación, Especialistas en liderazgo transformacional.</p> <p><u>Materiales:</u> Material fotocopiado, videobean, computadora, láminas en PowerPoint, hojas blancas, lápiz, refrigerio.</p>	1 jornada de 35 min	<p>A través de la participación, conclusiones, encuesta de opinión</p> <p><u>Técnica:</u> Observación directa.</p> <p><u>Instrumentos:</u> Registro anecdótico.</p>

Nota: (Inédita). Urdaneta (2016).

Cuadro 11

Taller 5: Proceso transformacional

Objetivo General: **Diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.**

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades
Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.	Carismático, inspiracional, consideración individualizada y estímulo intelectual	Saludo de bienvenida Presentación del facilitador Entrega de material de apoyo Dinámica de inicio; El virus de la Aptitud Ponencia sobre Componentes del liderazgo transformacional. Ciclo de preguntas Refrigerio Mesas de trabajo: ¿Cómo usar Componentes del liderazgo transformacional.? Elaboración y entrega de conclusiones
Recursos	Tiempo	Evaluación
<p><u>Humanos:</u> Participantes: talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores. Facilitadores: Autora de la investigación, Especialistas en liderazgo transformacional.</p> <p><u>Materiales:</u> Material fotocopiado, videobean, computadora, láminas en PowerPoint, hojas blancas, lápiz, refrigerio.</p>	1 jornada de 45 min	A través de la participación, conclusiones, encuesta de opinión <u>Técnica:</u> Observación directa. <u>Instrumentos:</u> Registro anecdótico.

Nota: (Inédita). Urdaneta (2016).

Cuadro 12

Taller 6: Cultura del liderazgo transformacional.

Objetivo General: Diseñar acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades
Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.	Resistencia al cambio, adaptabilidad, vulnerabilidad al cambio, estilos presentes, dudas técnicas del cambio, éxito, expectativas del cambio. Trabajo grupal, trabajo de equipo.	Saludo de bienvenida Presentación del facilitador Entrega de material de apoyo Dinámica de inicio Video La Carreta Exploración de expectativas Dinámica especial sobre cultura del liderazgo transformacional. Ciclo de preguntas Refrigerio Mesas de trabajo. ¿Cuáles elementos de la cultura presente se pueden cambiar y cómo? Elaboración y entrega de conclusiones
Recursos	Tiempo	Evaluación
<u>Humanos:</u> Participantes: talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores. Facilitadores: Autora de la investigación, Especialistas en liderazgo transformacional. <u>Materiales:</u> Material fotocopiado, videobean, computadora, láminas en PowerPoint, hojas blancas, lápiz, refrigerio.	1 jornada de 50 min	A través de la participación, conclusiones, encuesta de opinión <u>Técnica:</u> Observación directa. <u>Instrumentos:</u> Registro anecdótico.

Nota: (Inédita). Urdaneta (2016).

Administración de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta, como se mostró anteriormente, consta de seis (6) talleres, los cuales serían coordinados por la investigadora, con el apoyo del talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores de acuerdo a una previa planificación conjunta que permitía adecuar los momentos de ejecución de cada taller y la respectiva colaboración del personal facilitador y los especialistas en los contenidos de cada uno de los temas tratados en cada taller propuesto.

Con respecto a los recursos necesarios de instalaciones, la sede de CORANDES en Bailadores cuenta con la planta física necesaria para llevar a cabo los talleres planificados y se harían las gestiones previas con los encargados de dicha institución quienes se muestran en total disposición para facilitar los espacios físicos para dar cumplimiento a la propuesta cuando sea requerido.

La obtención de los recursos materiales serían gestionados con el apoyo del personal de la institución, quienes también se muestran dispuestos a colaborar. De manera general, todos los talleres y sus respectivas actividades, podrían ser controlados y administrados por la autora de la presente propuesta en el momento que se ejecute.

Factibilidad de la Propuesta

De manera general la factibilidad de la propuesta se fundamenta en la necesidad que presentan talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, en cuanto a la forma

en que gestionan las distintas acciones en torno al liderazgo transformacional, para motivar, fortalecer y optimizar al personal. Por ello a continuación se detallan los aspectos que dan razón de la relevancia y pertinencia de la propuesta, de acuerdo a las implicaciones que esta puede tener, no sólo dentro de la institución sino en la comunidad que la rodea e indirectamente también en las demás organizaciones afines a ella.

Factibilidad Institucional

Desde el punto de vista institucional, la presente propuesta es factible ya que se cuenta con la disponibilidad del personal involucrado en la investigación que dio pie a la propuesta, además de contar con el apoyo de la directivas de CORANDES, así como también se cuenta con el apoyo del personal capacitado en el área de liderazgo quienes prestarían, previa planificación, sus conocimientos para dar cumplimiento a la propuesta.

También se cuenta con los espacios físicos suficientes y adecuados para alojar a los facilitadores, especialistas, técnicos y demás personal que sea necesario para dar cumplimiento a cada taller planificado.

Factibilidad legal

La factibilidad de la propuesta tiene su basamento legal la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), principalmente en el artículo 103, donde se pregona entre otras cosas el derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades,

sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones.

Al igual la propuesta es apoyada por la Ley de Asociaciones Cooperativas en su artículo 4° numeral 5° respecto a educación y entrenamiento.

La Ley Orgánica de Educación (2009), en artículos tales como el 6, 19, 20 y 38, también hacen factible la propuesta , pues en ellos se expresan tópicos como: las competencias del Estado Docente (artículo 6), garantizando además de lo mencionado en los artículos 103 y 104 de la CRBV (1999), sobre la participación protagónica de toda la comunidad en los programas y proyectos educativos, la creación de fundaciones destinadas a apoyarlos, también la planificación, ejecución y coordinación de políticas y programas de desarrollo socio-cognitivo integral de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir, para desarrollar los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, entre otros aspectos.

El artículo 20, también apoya la propuesta pues en este se expresa como el Estado garantiza, la formación permanente de los ciudadanos y las ciudadanas para efectos del cumplimiento de la contraloría social, otros deberes y derechos. Por otra parte el artículo 38, la sustenta ya que habla sobre la formación permanente que es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, a través de cual actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los responsables y corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica,

reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Factibilidad Social

Las implicaciones que traerá la ejecución de la propuesta en toda la comunidad de CORANDES la hace factible, ya que no solo se verían beneficiados los empleados y sus demás asociados, sino que la experiencia permitiría llevar los resultados a otras organizaciones que pueden tomar como punto de partida la propuesta en búsqueda de mejorar sus procesos gerenciales, por lo cual mientras más entes se involucren mejor sería el servicio hacia el entorno comunitario y por ende mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

Factibilidad Técnica

CORANDES cuenta con los recursos técnicos suficientes para cumplir la propuesta en cuanto a elementos tecnológicos tales como equipos de computación y de proyección de presentaciones, equipo de sonido de buena audición, personal capacitado para manejarlo, entre otros elementos que pueden facilitar la ejecución de las acciones planificadas. Además, se cuenta pues varios especialistas se muestran dispuestos a prestar sus servicios como facilitadores en los temas que se pretenden abordar.

Factibilidad Económica

La ejecución de la propuesta conlleva una inversión que puede gestionarse a través de entes comunitarios y los propios de CORANDES, por lo cual desde este punto de vista es factible llevarla a cabo, pues en el caso de material de apoyo, refrigerios, papel, entre otros, pueden ser accesibles por medio de varios involucrados que apoyarían incondicionalmente la ejecución de la propuesta.

Aplicabilidad de la Propuesta

En función de generar las instrucciones suficientes y necesarias para dar cumplimiento a la propuesta titulada “Acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES, sede bailadores” hecha a partir de la investigación realizada, se detallan a continuación los pasos que se deben ejecutar en cada una de las acciones planteadas en fases mediante talleres, los cuales pueden ser ajustados si la ocasión lo amerita de acuerdo a la realidad vivencial del momento en que se ejecute.

Fase I. Introductoria.

Acción Nº 1.

Taller 1: Socialización de los resultados de la investigación.

Temas a tratar:

Presentación de la investigación realizada

Objetivos planteados

Resultados obtenidos

Objetivo a cumplir:

Sensibilizar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, mediante la socialización de los resultados obtenidos en la investigación realizada.

Descripción del desarrollo del taller:

La jornada debe ser programada con todo el talento humano de CORANDES, para ser iniciada preferiblemente en horas de la mañana (8:00 a.m.), en un espacio lo suficientemente amplio de la institución que genere comodidad a los asistentes.

Se iniciará con un saludo de bienvenida por parte de la facilitadora que mostrará los resultados de la investigación, presentándose de ser necesario, para luego proporcionar el material informativo (trípticos de ser posible), donde se muestre el cronograma de trabajo de la jornada.

En este momento se debe dar pie a que los asistentes expresen sus inquietudes y expectativas del taller. Seguidamente la facilitadora debe socializar las normas de trabajo durante la jornada, que permita la ejecución eficaz de la misma.

Es pertinente que se realice una dinámica inicial que permita activar los ánimos de los presentes, para luego comenzar la descripción de la investigación, comenzando por presentarla y describir los objetivos perseguidos, intercalando en lo posible preguntas que lleven a incluir a los asistentes a participar activamente en el tema tratado, hasta abordar los resultados obtenidos.

Al finalizar con esta etapa se hará un receso donde se tome un refrigerio de aproximadamente 20 minutos. Nuevamente se ha de continuar la jornada donde la facilitadora use estrategias que lleven a la sensibilización de los presentes de acuerdo a los resultados obtenidos, de tal forma que se generen preguntas, aportes, opiniones, entre otros aspectos que permitan la reflexión y la identificación de los presentes con la problemática para así comprobar el alcance del objetivo planteado

Para realizar el proceso de evaluación de la jornada la facilitadora hará uso de un registro anecdótico donde se reporten aspectos como la motivación de los presentes sobre el tema, preguntas relevantes, sugerencias, aportes, grado de participación, grado de aceptación de lo planteado y cualquier otro tópico que se considere pertinente agregar.

www.bdigital.ula.ve

Acción Nº 2.

Taller 2: Presentación de la Propuesta.

Temas a tratar:

Presentación de la propuesta

Alcances gerenciales y comunitarios de la propuesta

Aspectos estimulantes para la participación al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo en la propuesta.

Objetivo a cumplir:

Presentar al talento humano de CORANDES, sede Bailadores en general la propuesta con el fin de que sea apoyada para su ejecución.

Descripción del desarrollo del taller:

Se iniciará con un saludo de bienvenida por parte de la facilitadora que en este caso estaría formada por autora de la investigación para presentar los tópicos en torno a los cuales se desarrollará la propuesta el segundo taller, invitando a reforzar con sus ideas y dudas la explicación que haría la autora.

Seguidamente se entregará material de apoyo contentivo del cronograma de trabajo, socializando los puntos a tratar, las normas de trabajo de la jornada y se abrirá un espacio para sugerencias de parte de los docentes asistentes.

Una vez terminada la etapa anterior, se deberá proceder a comenzar la jornada, primeramente realizando una dinámica que permita relajar los asistentes, luego la facilitadora comenzará a describir la propuesta en todas sus fases, expresando claramente el propósito de la misma, permitiendo a los oyentes interactuar a medida que se describe la propuesta, de tal forma que puedan intervenir para aclarar los temas especializados referidos a los temas planteados.

Terminada esta parte se dará un refrigerio cuya duración será de 20 minutos en el mismo lugar donde se desarrolla el taller. Al retomar el taller la facilitadora retomará la palabra para realizar un proceso de sensibilización a los presentes para el logro de los objetivos de la propuesta, mostrando detalladamente los alcances que traería la propuesta y aquellos aspectos estimulantes para la participación del personal que conlleven a generar ánimos positivos por participar activamente en los demás talleres previamente descritos por el investigador.

Al finalizar, se abrirá un ciclo de preguntas de cierre y se tomará nota mediante un registro anecdótico que permita evaluar la efectividad y cumplimiento del objetivo planteado en esta fase mediante la observación de la disposición.

Fase II. Operativa.

Acción Nº 3.

Taller 3: El liderazgo transformacional, características y paradigmas.

Temas a tratar: Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, consideración Individual y la tolerancia psicológica, respeto, escucha activa, paciencia, colaboración y tolerancia.

Objetivo a cumplir:

Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.

Descripción del desarrollo del taller:

El taller se iniciará con un saludo por parte la investigadora a los presentes y la presentación de los facilitadores especialistas en los temas a tratar, para luego proceder a entregar el material de apoyo destinado a este día y establecer las normas del trabajo de la jornada.

Nuevamente se comenzará con una dinámica grupal seleccionada por la facilitadora y referida al liderazgo transformacional, características y paradigmas, recomendando el juego de roles de los sombreros que según

instrucciones de Edgar de Bono que estimula el intercambio de formas de asumir diferentes roles a la par de vivenciar las realidades de otras funciones dentro de un equipo de trabajo.

Seguidamente uno de los facilitadores tomará la palabra para realizar una ponencia sobre las características del liderazgo transformacional de forma que los presentes refresquen sus conocimientos acerca de estos tópicos y les permita a posteriori opinar, generar preguntas y discusiones acerca del tema.

A continuación tomará la palabra otro de los facilitadores para realizar una ponencia sobre los paradigmas del Liderazgo de forma que los presentes se hagan conscientes de sus responsabilidades y lo esencial que es el liderazgo, para que así mismo se genere el estímulo suficiente que les permita participar en las acciones desarrolladas en esta actividad.

Al terminar la ponencia se abrirá un ciclo de preguntas generadoras que produzcan el intercambio de visiones entre los facilitadores y presentes de la organización. Posterior al ciclo de preguntas, se realizará un refrigerio de 20 minutos para compartir y relajar el ambiente de trabajo en el taller.

Al retomar la jornada, los facilitadores formarán mesas de trabajo donde se propondrá las siguiente interrogante a desarrollar por los docentes: ¿Cómo mejorar el liderazgo en Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores?, para que a partir de ella se elaboren y entreguen reflexiones acerca de ella expuestas por uno de los miembros de cada mesa de trabajo brevemente.

Terminada esta etapa del taller la investigadora registrará la opinión acerca del taller para evaluar la jornada desde el punto de vista de los participantes mediante un registro anecdótico de las opiniones relevantes, sugerencias y demás anotaciones que se consideren de importancia en la jornada.

Acción N° 4.

Taller 4: Componentes del liderazgo transformacional.

Temas a tratar:

Carismático, inspiracional, consideración individualizada y estímulo intelectual

Objetivo a cumplir:

Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.

Descripción del desarrollo del taller:

Nuevamente el taller iniciará con el saludo de bienvenida y la presentación de los facilitadores que acompañan en la jornada, en caso de que sean distintos a las jornadas anteriores. Seguidamente se procede a entregar el material de apoyo del día a los asistentes, se establecen las normas y se socializa brevemente el cronograma de trabajo. Aclaradas las pautas se iniciará con una dinámica basada en el video *El virus* de la Aptitud previamente seleccionada por la investigadora, que permita la interacción dinámica de los presentes.

Luego de terminada la dinámica el experto encargados de abrir la ponencia del día iniciará con la descripción de las distintas componentes del liderazgo transformacional que considere pertinente para abarcar el temario del encuentro entre otras que se consideren importantes.

Luego de culminada la ponencia se dará un espacio para la realización de un ciclo de preguntas que permitan aclarar cualquier duda o inquietud surgida por parte de los asistentes. Terminada esta etapa se procederá a suministrar un refrigerio cuya duración debe oscilar los 20 minutos.

Al retomar a la jornada se formarán mesas de trabajo (preferiblemente diferentes a las formadas en la jornada anterior) para que sea socializada la interrogante: ¿Cómo usar Componentes del liderazgo transformacional? con el propósito de que sean planteadas ideas creativas de acuerdo a la visión y necesidad de los asistentes.

Para presentar los resultados se solicitará la elaboración y entrega de reflexiones sobre el tema, mediante una breve presentación por parte de algún miembro de cada mesa de trabajo.

La investigadora seguidamente realizará la evaluación de la jornada mediante un registro anecdótico mediante la observación de la participación, expresión de las reflexiones y una encuesta de opinión aplicada a cada mesa de trabajo. Hace el cierre e invitaría a participar en la actividad siguiente.

Acción Nº 5.

Taller 5: Proceso transformacional

Temas a tratar:

Los Rasgos y Competencias de los Líderes Transformacionales, Desarrollo de visión, Desarrollo de la confianza y de las personas, Facilitación del aprendizaje organizacional, Revitalización

Objetivo a cumplir:

Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.

Descripción del desarrollo del taller:

Se iniciará el taller con el respectivo saludo de bienvenida, la presentación del facilitador del día de ser necesario y la entrega del material de apoyo, socialización de normas y descripción del cronograma de trabajo.

En esta jornada también se solicitará que se expresen las expectativas de los presentes acerca del tema. Seguido de la socialización del Video Los Pingüinos. Sin más preámbulos se inicia con una charla alrededor del tema del día, donde a partir de conceptualizaciones iniciales pueda incluir a los presentes en un intercambio de ideas y saberes sobre el tema.

Terminada la ponencia se realizará un ciclo de preguntas que aclaren dudas e inquietudes. A continuación se darán un descanso de 20 minutos donde se comparta un refrigerio con los presentes a la jornada.

Nuevamente este día se propondrá la realización de mesas de trabajo para discutir acerca de la interrogante: ¿Cómo aprovechar los Procesos transformacionales? a partir de la cual se elaboren y entreguen reflexiones significativas por parte de los docentes a través de una breve exposición por parte de cada mesa de trabajo.

Finalizada la jornada el investigador tomará nota a través de un registro anecdótico para evaluar la participación, registrar reflexiones y aplicar una encuesta de opinión de la jornada a los presentes.

Acción N° 6.

Taller 6: Cultura del liderazgo transformacional.

Temas a tratar:

Resistencia al cambio, adaptabilidad, vulnerabilidad al cambio, estilos presentes, dudas técnicas del cambio, éxito, expectativas del cambio. Trabajo grupal, trabajo de equipo.

Objetivo a cumplir:

Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.

Descripción del desarrollo del taller:

Se comenzará esta última jornada con el saludo de bienvenida a todos los presentes, agradeciendo especialmente a los facilitadores del día, se entrega de material de apoyo, además de socializar las normas y el cronograma de trabajo.

Como ha sido acostumbrado, se realizará una dinámica referida al tema del día por parte de los facilitadores, para lo cual se recomienda el corto la Carreta. Seguidamente uno de los facilitadores realizará una presentación sobre los puntos de la agenda sobre cultura del liderazgo transformacional.

Terminada esta etapa se abrirá un espacio de tiempo para que se realicen preguntas sobre el tema del día, creando un intercambio de visiones entre los presentes. A continuación se haría una dinámica que permita reconocer la cultura presente en la organización respecto al liderazgo para luego proceder a realizar un análisis del mismo y permitir la realización de comentarios.

Luego de esta etapa, se realizará el refrigerio durante 20 minutos aproximadamente, para retomar la jornada mediante las ya acostumbradas mesas de trabajo para que se realicen propuestas de acción en base a la pregunta ¿Cuáles elementos de la cultura presente se pueden cambiar y cómo?, se entregarán y expondrán brevemente por mesa de trabajo.

Por ser esta la última jornada se realizará una plenaria general donde se generen aportes y recomendaciones. Se clausurará el taller, agradeciendo la participación activa a los talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores y de los facilitadores, luego la investigadora realizaría el respectivo registro anecdótico que permitirá la evaluación de la jornada, mediante la participación, los comentarios del día y una encuesta final de opinión que le permita tener una visión clara del cumplimiento del objetivo central de esta fase, mencionado con anterioridad, con lo cual se da por culminada la ronda de talleres referidas a las acciones para Capacitar al talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores mediante la adquisición de herramientas que fomenten el liderazgo transformacional.

Evaluación de la Propuesta

Esta etapa se llevó a cabo a partir de una presentación general de la propuesta al equipo del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo CORANDES sede Bailadores donde la investigadora mostró su estructura, para que fuera revisada y evaluada mediante aspectos que los interesados considerasen necesarios. A continuación se describen los resultados de esta etapa de la propuesta:



Gráfico 6. Evidencia Fotográfica de la Presentación de la Propuesta.

El gráfico anterior muestra la reunión hecha con el equipo del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo CORANDES sede Bailadores

previa solicitud a los directivos de la institución donde el día nueve (09) de septiembre de 2016, a las 8:00 a.m., en la oficina de dicho departamento, se le presentó a los asistentes la propuesta: Acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES, sede Bailadores donde la investigadora expuso la estructura de dicha propuesta, sus objetivos, diferentes acciones, tiempos necesarios para su aplicación, entre otros aspectos.

Seguidamente se le dio la palabra a los presentes para que expresaran sus puntos de vista, inquietudes y observaciones, pudiendo evidenciar que los presentes mostraron gran aceptación de lo planteado, agregando algunos que podrían prestar su colaboración para ser parte de los facilitadores o realizar gestiones para contactarlos, además de expresar que la propuesta es una gran estrategia con miras a mejorar la calidad en el servicio que presta CORANDES, fortalecer las destrezas gerenciales y potenciar las competencias que poseen los líderes.

Luego de presentada la propuesta en plenaria, en horas de la tarde y observando la disponibilidad del personal del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, la investigadora solicitó que fuese evaluada la factibilidad de aplicación de la propuesta como muestra el gráfico 7, no sin antes recordar brevemente una descripción de la misma, para luego suministrarle un formato donde bajo criterios definidos con anticipación por la investigadora se evaluase la factibilidad operativa, institucional, gerencial, académica. (ver anexo D)



Gráfico 7. Evidencia Fotográfica de la Evaluación de Factibilidad de la Propuesta

Los evaluadores expresan, que la propuesta era una gran herramienta que generaría cambios significativos en su capacitación en función del trabajo marcomunado a rededor de la institución y que esperaba pudiese ser aplicada prontamente para comprobar su efectividad, ya que era evidente que dentro de la institución habían diversos aspectos por mejorar en torno al liderazgo transformacional, además de pensar que la propuesta podría generar mayor trabajo en equipo, además consideran prudente que la propuesta sea ejecutada lo más pronto posible, de tal manera que se pueda involucrar a todo el personal en la realización de los talleres planificados y si se pudiese que la propuesta se institucionalizará de tal manera que esté realmente adecuada a la realidad institucional y comunitaria de los involucrados, para que así resulte efectiva en todas sus fases y acciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La función que tienen el personal del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores es vital, sin importar su papel dentro de la institución, pues ya sea gerencial o administrativa, debe involucrarse en todas las acciones que se lleven a cabo a través de los departamentos que hoy día dictan la pauta dentro de este tipo de organizaciones.

Por estas razones, el talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, debe tener la visión dirigida a la constante capacitación y mejoramiento no solo de sus conocimientos en el área de especialización que posca, sino que se interese también por reforzar sus habilidades gerenciales y de liderazgo transformacional, que permitan la formación propia y de aquellos a quienes tiene a su cargo, pues los nuevos paradigmas de formación permanente ya no giran alrededor del protagonismo de uno, sino que se ha convertido en el gran facilitador de herramientas para que todos en una organización mejoren constantemente sus formas de abordar situaciones problemáticas o de mejoramiento personal y colectivo.

A partir de estas consideraciones y fundamentado en los resultados del análisis de datos recolectados durante la investigación, se puede observar que el grupo de talentos humanos del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores requieren la consolidación de sus funciones gestión empresarial desde las claves excelencia, innovación y anticipación.

Por otra parte, se hace evidente la necesidad de reforzar el liderazgo desde lo transformacional con visión de los componentes y proceso, para generar mayor capacitación, habilidades para instituirse como líder cuando se le requiera, ideas creativas y originales que conlleven a obtener resultados satisfactorios, procesos comunicativos eficientes, mayor participación con los demás actores de la comunidad, mejora en sus habilidades de negociación en pro de acuerdos mutuos satisfactorios, mayor y mejor trabajo en equipo, deseos y motivación de volverse más productivo, entre otras competencias, que decididamente impulsen un proceso de toma de decisiones que potencie el desarrollo de las acciones planificadas en conjunto en pro del proyecto institucional.

Así mismo, se hace indispensable que se conozcan adecuadamente cada potencialidad presentes en las personas que laboran en el Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores referentes a las realidades comunitarias, el uso de la información, ya que a través de la investigación se pudo poner al descubierto que están siendo factores influyentes en el desarrollo del liderazgo transformacional, compartiendo responsabilidades y puntos de vista que favorezcan el crecimiento individual y grupal de los involucrados y de esta forma lograr un liderazgo ejercido por personas que hacen cambios profundos en la sociedad, en las actitudes y comportamientos de los miembros de las organizaciones, obteniendo de ellos el compromiso y la empatía necesarios para lograr los objetivos

Por lo expuesto anteriormente, es que resulta pertinente la aplicación de la propuesta planteada en esta investigación, pues contiene aspectos que si son ejecutados con la firme intención de hacerlo responsablemente, con interés y dedicación, darán frutos satisfactorios no solo dentro de

CORANDES, sino en sus alrededores comunitarios, beneficiando de esta forma a la colectividad no solo en el instante de su desarrollo sino que marcará el comienzo de un camino que facilitará la ejecución de las acciones de acuerdo a la realidad institucional y social de la familia CORANDES.

Recomendaciones

De acuerdo a las reflexiones anteriores y las evidencias arrojadas en el proceso diagnóstico llevado a cabo en la investigación, se muestran a continuación una serie de sugerencias, que tienen como propósito contribuir con el liderazgo transformacional en el equipo que conforma el Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores, además de generar la motivación hacia la realización de futuras investigaciones similares o que respondan a necesidades afines que puedan intervenir de manera positiva en el desempeño de los sujetos interesados.

A la Presidencia de CORANDES

Estimular al equipo de talentos humanos a su cargo para la realización de las acciones planificadas en esta propuesta, mediante el ejercicio de un liderazgo transformacional, efectivo y pertinente cuando lo amerite, recordando que el papel que se juega desde la gerencia es determinante en la actitud de los miembros del grupo de trabajo de la institución.

Generar los momentos idóneos para que el equipo de CORANDES lleve a cabo las acciones planteadas en forma de talleres a través de la propuesta mostrada en la investigación.

Facilitar los espacios de formación y capacitación del equipo de CORANDES de acuerdo a las posibilidades convenidas entre las partes, que satisfagan las necesidades de la institución.

Llevar a cabo las funciones gerenciales apropiadas de modo permanente dentro y fuera del entorno físico de la institución.

Fomentar jornadas de actualización relacionadas con la ejecución de la propuesta, donde no solo se interactúe con otras cooperativas sino también con el resto de los miembros de la comunidad asociada.

Gestionar la participación de personal altamente capacitado para que sirvan de facilitadores de la información requerida y necesaria dirigida a los talentos humanos del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores a los docentes, tales como responsables municipales, universidades presentes en la comunidad, entre otros, que contribuyan al mejoramiento profesional, personal y colectivo de los implicados.

Establecer contacto con otras instituciones educativas del entorno comunitario, para compartir experiencias que sirvan como herramientas de aprendizaje de acuerdo a los logros alcanzados y dificultades observadas en función de la ejecución de acciones propuestas.

A los talentos humanos del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES, sede Bailadores

Trabajar como intermediario entre la gerencia y los empleados de los departamentos, para crear puentes comunicativos eficientes en el tren de la institución.

Colaborar constantemente con la labor del equipo de CORANDES sede Bailadores y contribuya con el estímulo hacia un trabajo en equipo organizado para el cumplimiento de metas comunes.

Generar espacios de acompañamiento entre iguales, no solo dentro de los departamentos sino en actividades independientes de Ahorro, Crédito y Consumo que impliquen la relación directa con el medio comunitario.

Socializar las aspiraciones, expectativas, dificultades, acuerdos y vicisitudes presentadas en torno al desarrollo de las acciones planificadas en la propuesta sobre liderazgo transformacional.

A los Asociados:

Participar activamente como los contralores sociales en todas las actividades planificadas en materia de liderazgo transformacional que incida en la atención que solicita como asociado.

Motivar constantemente a los talentos humanos de Ahorro, Crédito y Consumo para que se generen ideas creativas y significativas que impulsen el adecuado desarrollo de una cultura de liderazgo transformacional.

Mostrar interés por la actualización permanente de los talentos humanos de Ahorro, Crédito y Consumo según los nuevos paradigmas de liderazgo, tales como los proyectados en la propuesta.

Participar en las jornadas, talleres, simposios y demás actividades programadas que contribuyan a reforzar la capacitación en torno al liderazgo en los talento humano del Departamento de Ahorro, Crédito y Consumo de CORANDES.

Presentar propuestas de trabajo en pro del fortalecimiento del proceso de liderazgo que como asociados consideren indispensables, ya que son ellos quienes mantienen mayor contacto con los empleados y pueden vivenciar de manera directa las situaciones reales del entorno organizacional y comunitario.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, J. (2000). *El gerente en las Organizaciones del Futuro*. Caracas: FEDUPEL.
- Álvarez, M. y Díaz, M. (2000). *Investigación educativa*. Caracas: Universidad Experimental.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Científica*. Caracas: Episteme. Baires.
- Ander-Egg, E. (1991). *El taller: Una alternativa de renovación pedagógica*. Buenos Aires: Magisterio del Rio de la Plata.
- Balestrini, M. (2013). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Barker, Joe A. (1995) *Paradigmas*. Mc. Graw Hill. Colombia.
- Bass y Avolio, (2006). *Manual de investigación de elementos multifactoriales* Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bautista R. y Quesada C. (2012). *Evaluación de la Gestión del Talento humano y plan de mejoras para la cooperativa de ahorro y crédito "Crediamigo"*, Tesis de maestría no publicada. Universidad de Quito. Disponible: [dspace.unl.edu.ec/.../BAUTISTA%20ROJAS%20KRUOS KAYA%20YOMA](https://dspace.unl.edu.ec/.../BAUTISTA%20ROJAS%20KRUOS%20KAYA%20YOMA).
- Betancourt Tang, J.R.: (2006) *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Bracho y García (2013) *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. [Revista en línea], Vol. 15 (2): 165 - 177, 2013 artículo arbitrado por la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Editorial ICFES. Bogotá.

- Builes, J. (2016). *El líder de producción*. C&E. Consulta: 2017, Septiembre 11.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México. McGraw-Hill Educación.
- Chiavenato, I.(2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México McGraw Hill. Interamericana.
- Conde y otros. (2000). *Liderazgo ético-transformacional y trabajo en equipo*. [Revista en línea], 7, 113-136. Disponible en: Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la FCEE. Granada [Consulta: 2016, Agosto 12]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial número 5.453 (Extraordinario), marzo 24, 2000.
- Decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas con su Reglamento. Gaceta Oficial N° 37.285, Septiembre 18, 2001. Venezuela
- Dubs de Moya, R. (2002). *El proyecto factible: una modalidad de investigación*. *SAPIENS Revista Universitaria de Investigación* , 3 (2), 1-18.
- Esteller, D. (2000). *El Acto Cooperativo*. 3ra Edición, Vadell Hermanos:Caracas.
- FECOSEVEN. (2004). (Página web en línea). Disponible: <http://www.geocities.com/fecosevenb> (Consulta año 2016).
- Fullan, M. (2002). *Líder en una cultura de cambio*. Madrid: Octaedro .
- Guillén, M. (2010) *Aspectos Sociales de las cooperativas*. Ministerio de Agricultura, 2º Edición, Madrid, España.
- Hernández, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill.

- Koontz, H. y O'Donnel. (2001) *Administración una perspectiva global*. Mc Graw Hill, 10ª Edición. México.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración global e empresarial*. Mc Graw Hill, 10ª Edición. México.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado. (2002). Gaceta Oficial número 5.601 (Extraordinario), Agosto 30, 2002. Caracas.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Octubre 21, 1977. Caracas.
- Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Septiembre 18, 2001. Caracas.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialidad, Maestría y Doctorado (2014). Caracas: UPEL Fedupel.
- Méndez, A. (2013). *Liderazgo Organizacional*. Euro-residentes (Blog en línea). Disponible: liderazgo.euroresidentes.com/2013/12/liderazgoorganizacional.html. Consulta 2015, Marzo 23.
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo Transformacional y Género*. Madrid: UCM.
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (2ª. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, A. (2006). *Guía Metodológica para Ante Proyectos de Investigación*. (2ª. ed.). Caracas: FEDUPEL .
- Ramírez, L. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia*. Revista científica Educación y Educadores [Revista en línea], 7, 113-136. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83400709> [Consulta: 2016, Julio 12]
- Rendón, J. (2009). *Modelos de Gestión*. México: SEP.
- Robbins, S. (2007). *Administración teoría y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2011). *Administración*. Prentice Hall: México.SUNACOOOP. (2004). (Página web en línea). Disponible: <http://www.sunacoop.gov.ve> (Consulta año 2016).
- Tamayo y Tamayo, M (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Tichy , N., y Devanna, M. (2003). *Liderazgo transformational*. México:Gredos.
- Villalón, C. (2014). *El Liderazgo Transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal, Chile*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Quito. Disponible: educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp.../08/TESIS_-MAGISTER.pdf
- Zepeda, F. (2003) *Psicología Organizacional*. México: Pearson

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TALENTOS HUMANOS DEL
DEPARTAMENTO DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE
CORANDES, SEDE BAILADORES**

Estimado

El presente estudio tiene como finalidad obtener información sobre el nivel de motivación del talento humano, determinar el tipo de liderazgo y las acciones que se planifican en CORANDES, sede Bailadores, para el aprovechamiento del liderazgo sobre el desempeño laboral del talento humano en el departamento de ahorro, crédito y consumo.

Solicito de su valiosa colaboración al presentarle el siguiente cuestionario conformado de 11 ítems que puede responder de manera anónima las alternativas que considere de acuerdo a su criterio o consideración. Las respuestas serán tabuladas y procesadas confidencialmente, de allí que se agradece dar respuesta a la totalidad. Cuento con su espíritu de colaboración al dedicar a este instrumento un poco de su valioso tiempo, del cual depende el éxito de esta investigación.

Gracias por su aporte.

Nº	Ítems	S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
Variable: Gestión empresarial Dimensión: Claves de gestión Indicador: Excelencia						
1.	En CORANDES sede Bailadores se apoya al personal para cambiar su comportamiento, pensamientos y sentimientos en pro del desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo.					
Variable: Gestión empresarial Dimensión: Claves de gestión Indicador: Innovación						
2	En la organización se generan acciones hacia la mejora continua y la innovación que favorezcan el desempeño de los empleados.					
Variable: Gestión empresarial Dimensión: Claves de gestión Indicador: Anticipación						
3	Considera que en CORANDES sede Bailadores es proactiva en cuanto que se adelanta a los acontecimientos o situaciones del futuro que le favorezcan.					
Variable: Liderazgo transformacional Dimensión: Componentes Indicador: Carismático						
4	Ha observado que en CORANDES el líder inspira sentimientos de lealtad, admiración e identificación a sus subordinados, más allá del mero interés individual.					
Variable: Liderazgo transformacional Dimensión: Componentes Indicador: Inspiracional						
5	Considera que el líder está en capacidad para actuar como un modelo para los seguidores, con entusiasmo y motivación en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo.					

Variable: Liderazgo transformacional					
Dimensión: Componentes					
Indicador: Consideración individualizada					
6	En CORANDES sede Bailadores se consideran las necesidades, intereses y capacidades de los empleados, se promueve la equidad, promueven los valores organizacionales de respeto y confianza.				
Variable: Liderazgo transformacional					
Dimensión: Proceso transformacional					
Indicador: Estimulación Intelectual					
7	El líder dentro de la organización hace esfuerzos para conducir a los seguidores a desarrollar sus propias capacidades estratégicas				
Variable: Liderazgo transformacional					
Dimensión: Proceso transformacional					
Indicador: Reconocimiento de la necesidad de cambiar					
8	En CORANDES se presentan situaciones que pueden dificultar el reconocimiento de la necesidad de cambios.				
Variable: Liderazgo transformacional					
Dimensión: Proceso transformacional					
Indicador: La gestión de la transición					
9	El líder de la organización ayuda al personal cuando se da una transición para nuevas formas de hacer el trabajo.				
Variable: Liderazgo transformacional					
Dimensión: Proceso transformacional					
Indicador: Creación de una nueva visión					
10	En la organización se crea una nueva visión de futuro que sea inspiradora y suficientemente atractiva para generar la aceptación de las personas.				
Variable: Liderazgo transformacional					
Dimensión: Proceso transformacional					
Indicador: Institucionalización del cambio					
11	En CORANDES sede Bailadores se observan cambios profundos donde se requiere que el líder apoye y ayude a las personas clave de la organización.				

ANEXO B
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE AHORRO, CREDITO Y CONSUMO DE CORANDES SEDE BAILADORES

Determinación de Validez del Cuestionario
Coefficiente de Validez de Contenido

No	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Sumatoria	Prorango	Validez
1	3	2	3	8	2,67	0,87
2	3	3	3	9	3	1
3	2	3	3	8	3	1
4	3	3	3	9	3	1
5	3	2	3	8	2,67	0,87
6	3	3	3	9	3	1
7	3	3	2	8	2,67	0,87
8	2	3	3	8	2,8	0,9
9	3	3	3	9	3	1
10	3	3	2	8	2,67	0,87
11	3	3	3	9	3	1
					Total	10,38

$$CPR = \frac{10,38}{11} = 0,943$$

INDICADORES DEL EXPERTO
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE AHORRO, CREDITO Y CONSUMO DE CORANDES SEDE BAILADORES

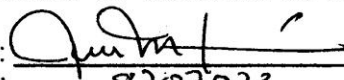
Nombres y Apellidos: Juan Alfonso Méndez Sarauz C.I.: 8707022
 Institución donde labora: UPTM - Bailadores
 Cargo que desempeña: Docente PNF - Administración
 Título de Pregrado: Lcdo. Educación
 Título de Postgrado: MSc. en Filosofía

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	✓		
Claridad en la relación de los ítems	✓		
Pertinencia de las categorías con indicador	✓		
Relevancia del contenido	✓		
Factibilidad de aplicación	✓		

www.bdigital.ula.ve

ITEMS	SUJETOS			OBSERVACIONES
	B(3)	R(2)	D(1)	
1	x			
2	x			
3		x		
4	x			
5	y			
6	x			
7	x			
8		x		
9	x			
10	x			
11	x			

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: 
 C.I. No.: 8707022
 Lugar, fecha: 23-9-2016

INDICADORES DEL EXPERTO
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN EL
DEPARTAMENTO DE AHORRO, CREDITO Y CONSUMO DE CORANDES
SEDE BAILADORES

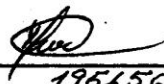
Nombres y Apellidos: Milena Matheus Rivera C.I.: 19565682
 Institución donde labora: Liceo José Nucete Sardi
 Cargo que desempeña: Coordinadora de Seccional y Pedagógica
 Título de Pregrado: Lcda. Educación
 Título de Postgrado: MSc. en Planificación educativa

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	x		
Claridad en la relación de los ítems	x		
Pertinencia de las categorías con indicador	x		
Relevancia del contenido	x		
Factibilidad de aplicación	x		

www.bdigital.ula.ve

ITEMS	SUJETOS			OBSERVACIONES
	B(3)	R(2)	D(1)	
1		x		
2	x			
3	x			
4	x			
5		x		
6	x			
7	x			
8	x			
9	x			
10	x			
11	x			

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: 
 C.I. No.: 19565682
 Lugar, fecha: Tovar 20-9-2016

INDICADORES DEL EXPERTO
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE AHORRO, CREDITO Y CONSUMO DE CORANDES SEDE BAILADORES


Nombres y Apellidos: Miguel Osuna C.I.: 8708187
 Institución donde labora: Universidad de los Andes
 Cargo que desempeña: Docente de Aula
 Título de Pregrado: Lcdo. Educación integral
 Título de Postgrado: Doctor en Ciencias de la Educación

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento	✓		
Claridad en la relación de los ítems	✓		
Pertinencia de las categorías con indicador	✓		
Relevancia del contenido	✓		
Factibilidad de aplicación	✓		

www.bdigital.ula.ve

ITEMS	SUJETOS			OBSERVACIONES
	B(3)	R(2)	D(1)	
1	✓			
2	✓			
3	✓			
4	✓			
5	✓			
6	✓			
7		✓		
8	✓			
9	✓			
10		✓		
11	✓			

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: 
 C.I. No.: 8708187
 Lugar, fecha: Tovar 21-9-2016

ANEXO C
PRUEBA PILOTO

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE AHORRO, CREDITO Y CONSUMO DE CORANDES SEDE BAILADORES

Cálculo de coeficiente de Cronbach. Confiabilidad

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL
1	2	1	4	2	2	1	2	2	3	2	3	24
2	1	2	3	1	2	2	1	2	2	3	2	21
3	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	18
4	2	1	3	2	2	2	1	3	2	1	2	21
5	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	15
6	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	3	24
7	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	15
8	2	2	4	3	2	2	1	3	2	3	2	26
9	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	16
10	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	21
Σ	16	16	24	17	19	16	17	21	19	18	19	202
X	1.6	1.6	2.4	1.7	1.9	1.6	1.7	2.1	1.9	1.8	1.9	20.2
S1	0.2	0.2	1.2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.5	0.3	0.6	0.3	6.1
S2	0.5	0.5	1.1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.7	0.5	0.8	0.5	93.2

Formula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S1^2}{St^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{11}{10} \left[1 - \frac{6.1}{93.2} \right]$$

$$\alpha = 1.1 [1 - 0.06]$$

$$\alpha = 0.99$$

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS D

Evaluación de Factibilidad de la Propuesta
INDICADORES DEL EVALUADOR DE LA PROPUESTA
**Acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano
del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES,
sede Bailadores**

Nombres y Apellidos: Juan Pineda C.I. 8707022


Relación con CORANDES Asociado

FACTIBILIDAD			
Operativa Se puede aplicar la propuesta	Institucional La organizacion se beneficia	Gerencial. CORANDES se beneficiaria	Académica Se formaría al personal
(3)	(3)	(3)	(3)

(1) punto cuando la propuesta tenga BAJA factibilidad

(2) puntos cuando la propuesta tenga MEDIANA factibilidad

(3) puntos cuando la propuesta tenga ALTA factibilidad

Firma: 

Lugar, fecha: Yovar 01-10-14

Evaluación de Factibilidad de la Propuesta
 INDICADORES DEL EVALUADOR DE LA PROPUESTA
Acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano
 del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES,
 sede Bailadores

Nombres y Apellidos: Ruth Hathaus C.I. 19565682

Relación con CORANDES Asociado

FACTIBILIDAD			
Operativa Se puede aplicar la propuesta	Institucional La organización se beneficia	Gerencial. CORANDES se beneficiaria	Académica Se formaría al personal
(3)	(3)	(3)	(3)

- (1) punto cuando la propuesta tenga BAJA factibilidad
 (2) puntos cuando la propuesta tenga MEDIANA factibilidad
 (3) puntos cuando la propuesta tenga ALTA factibilidad

Firma: 

Lugar, fecha: YDVOR 01-10-16

Evaluación de Factibilidad de la Propuesta
 INDICADORES DEL EVALUADOR DE LA PROPUESTA
Acciones de liderazgo transformacional dirigido al talento humano
del departamento de ahorro, crédito y consumo de CORANDES,
sede Bailadores

Nombres y Apellidos: arelys Molina C.I. 19341112

Relación con CORANDES Secretaria

FACTIBILIDAD			
Operativa Se puede aplicar la propuesta	Institucional La organización se beneficia	Gerencial. CORANDES se beneficiaria	Académica Se formaría al personal
(3)	(3)	(3)	(3)

(1) punto cuando la propuesta tenga BAJA factibilidad

(2) puntos cuando la propuesta tenga MEDIA factibilidad

(3) puntos cuando la propuesta tenga ALTA factibilidad

Firma: arelys Molina

Lugar, fecha: Bailadores 01-10-10