

Liderazgo en el cambio del desempeño laboral del personal administrativo en las instituciones universitarias

Leadership in the change of the job performance of administrative personnel in university institutions

María Auxiliadora Arenas

<https://orcid.org/0000-0002-5877-7678>

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

mariaarenasg@gmail.com

Resumen

La investigación tiene como propósito analizar el estilo de liderazgo como soporte para alcanzar un cambio en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa, apuntando a una mejor gestión en el cumplimiento de los objetivos de las universidades venezolanas, convirtiéndose el líder en un agente de cambio y en efecto lograr mejoras en el servicio prestado por estos trabajadores; modificando su imagen ante los distintos usuarios como son los estudiantes y docentes, alejándose de un cumplimiento a medias tintas. Se presenta una revisión documental, sustentada por recomendaciones de diferentes autores metodológicos, destacando aportes teóricos con relación a los diferentes rasgos de los líderes como el carisma, la visión, la transacción y por último la creatividad; llevando a la reflexión sobre la incidencia de cada uno de éstos en el liderazgo transformacional, para así optimizar la gestión en los departamentos que conforman estas instituciones universitaria. Estableciendo conclusiones en cuanto a impulsar los trámites y acortar los tiempos de respuestas, minimizando el margen de error y agilizando canales de comunicación al desempeñar las tareas administrativas.

Palabras clave: liderazgo, cambio organizacional y desempeño laboral.

Abstract

The purpose of the research is to analyze the leadership style as a support to achieve a change in the labor performance of the employees of the administrative area, aiming at a better management in the fulfillment of the objectives of the Venezuelan universities, becoming the leader in an agent of change and in effect achieve improvements in the service provided by these workers; modifying its image before the different users such as students and teachers, moving away from half-hearted compliance. A documentary review is presented, supported by recommendations from different methodological authors, highlighting theoretical contributions in relation to the different traits of leaders such as charisma, vision, transaction, and finally creativity; leading to reflection on the incidence of each of these in transformational leadership, in order to optimize management in the departments that make up these university institutions. Establishing conclusions regarding the promotion of procedures and shorter response times, minimizing the margin of error and streamlining communication channels when performing administrative tasks.

Keywords: leadership, organizational change and work performance.

Recibido: 16/03/2020

Enviado a árbitros: 16/03/2020

Aprobado: 02/06/2020

Introducción

En el tiempo, el cambio es preciso e imperante en todo entorno organizacional, convirtiéndose en inevitable, observándose que en lugar de ser una opción, el cambio es una necesidad ineludible generadora de cierto temor, incertidumbre, angustia, ansiedad y hasta resistencia al mismo; pero, más allá de estos sentimientos y emociones originadas en las personas involucradas en procesos de renovación, se debe considerar como un factor causantes de mejoras y beneficios; convirtiéndose así en una condición esencial en el progreso de dicho entorno y así, alcanzar las metas motivadoras por los miembros. Por lo tanto, ese deseo nutre el ambiente en el cual el cambio se realiza.

En consecuencia, el papel del líder en el cambio organizacional es relevante, ya que en la gestión de un grupo de personas con un objetivo común se hace necesario direccionar tal acción, a su vez, lo conduzca a un proceso de optimización de funciones ofreciendo mejores servicios, requiriendo la figura del líder para poder estimular a los miembros institucionales a adaptarse y enfrentar las situaciones cambiantes del entorno en un futuro deseado.

De esta forma, el líder debe tener en cuenta los requerimientos del desarrollo de aspectos valiosos y afianzar el estilo significativo en estos procesos de cambio, como lo es la confianza, el compromiso, la participación activa, la motivación, la gestión al aprendizaje del conocimiento, definiendo así, el parámetro o la meta a alcanzar y cómo materializarla, ganándose el respeto y la consideración de las personas con quienes trabajan y lo rodean; considerando que el respeto se gana con esfuerzo y tiempo.

Ahora bien, las universidades venezolanas, a lo largo de su trayectoria, muestran debilidades en la manera de gestionar el quehacer diario a nivel del funcionamiento administrativo, en las relaciones interpersonales y en la comunicación entre sus empleados, tomando en cuenta, estas

universidades han crecido vertiginosamente y a su vez hace de las tareas administrativas una labor más desafiantes, pues se ven afectada por un sinnúmero de variables y transformaciones cargadas de ambigüedad y de incertidumbre; enfrentándose con problemas multifacéticos en cada dependencia o departamento al realizar los diferentes tramites, como pueden ser, entre otros la ausencia de capacitación oportuna al personal, la rotación de los empleados, la desinformación, la falta de compromiso, influyendo así en el desempeño laboral y, a su vez, en los resultados finales, dando respuestas tardías tanto a los alumnos como a los docentes de las solicitudes realizadas por éstos, provocando en el usuario una pérdida de tiempo en sus trámites generando molestias y descontento en los solicitantes. Con referencia a lo anterior expuesto, cuando los empleados no muestran interés por hacer las tareas de forma adecuada, suelen cometer errores, mostrando así apatía.

En tal sentido, el presente artículo tiene el objetivo de analizar el estilo de liderazgo apropiado al gestionar el cambio en el desempeño de los empleados, por ende, el liderazgo se convertiría en un mecanismo para mejorar la calidad en el servicio prestado por estos empleados, lográndose la satisfacción de los usuarios con dicho cambio y, a la par, se proyectaría una imagen diferente del funcionamiento del área administrativa.

Así mismo, se trabajaría de manera sincronizada evitando que los usuarios padezcan por los errores administrativos, como es en el caso de los docentes que, por no ser atendidos sus requerimientos a tiempo, provocan retrasos en sus condiciones salariales, de ascensos entre otras, generando en ellos circunstancias desmotivadoras. De igual manera, sucede con las peticiones académicas realizadas por los alumnos, en las cuales se atienden ocasionando demoras en los plazos establecidos. Haciéndose evidente entonces, la necesidad de un cambio que requiere estas instituciones educativas en cuanto al desempeño administrativo.

Metodología

El diseño de la investigación se plantea como no experimental, al respecto Kerlinger, (1979) señala “*es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos*” (p.116). Debido al no ser experimental solo permite analizar el objeto de estudio en su entorno, como se refiere Hernández, Fernández y Baptista (2006), esta investigación no experimental consiste

En observar el fenómeno tal y como se da en el contexto natural, no se construye ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador, donde los sujetos se observan o se describen en su ambiente natural (...). (p.116)

Conjuntamente, en la metodología empleada se enmarcó en el tipo de investigación documental con diseño bibliográfico. Al respecto, Palella y Martins (2010), refieren “*la investigación documental se concentra exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos -escritos u orales-*” (p.84). Según lo indicado por los autores tal investigación permite recopilar un cúmulo de información en el cual se procede a seleccionar lo más relevante y pertinente, según sea el caso, analizándola de forma reflexiva haciendo recomendaciones a la situación planteada en las investigaciones.

Además, Arias (2001) define la investigación de tipo documental como “*aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos*” (p.49).

De esta manera, se concluye que la investigación documental nos permite disgregar la información para la obtención de conocimientos acerca del tema concerniente, logrando describirlo en su totalidad y generar así un nuevo contenido para su comprensión, aportando un análisis de la situación susceptible de mejora.

El cambio

Por su parte, para, Hall (2000), el cambio resulta ser “*la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente*” (p.236), así pues, el transcurrir a la situación anhelada puede ser un proceso complejo y llevar tiempo en conseguirla, la misma requiere de esfuerzo, constancia y compromiso para llegar a buenos resultados.

Por consiguiente, tal modificación se hace cada vez más multifacética debido a las exigencias del mercado, clientes, consumidores, demanda, oferta, entre otras; causando presión a las organizaciones al implantar mejoras continuas, arrojando cambios en la empresa. Estos cambios son cada vez de mayor envergadura, ameritando la dirección a la meta final, de acá el impacto o incidencia del líder, convirtiéndose en el responsable de llevar esa dirección provocando el cambio y, para ello, debe asumir el rol de agente de cambio y enfrentar los mismos, dicho rol es crucial en la supervivencia de las organizaciones.

Conviene resaltar que el agente de cambio, debe contar con características tales como: ser *objetivo e imparcial*, aunque se encuentre demasiado cerca del problema o de las personas involucradas en el mismo; ser *diagnosticador*, es decir, ofrecer su experticia en el manejo de conductas facilitadoras del cambio, proveer conocimientos como herramienta para responder ante tal necesidad; ser *ético*, en la forma de ejecutar la transformación deben imperar valores en sus actitudes como honestidad e integridad; así se percibe al líder como un agente de cambio al llevar la batuta.

En consecuencia, para llevar los procesos de cambio en una organización, se requiere de líderes que activen los mismos, convirtiéndose en agentes de cambio; entendiéndose por agente, según Quirant y Ortega (2006) “*aquél que practica la acción, que actúa*” (p.16). Con respecto a lo anterior, es el autor, el causante, el promotor o el propulsor. Entiéndase como agente la persona

impulsadora de los cambios, convirtiéndose en un ente catalizador, facilitador y seductor en procesos de cambio, comprometiéndose en moldear actitudes, alcanzando los resultados con modestia e iniciativa, proponiendo planes de acción una vez diagnosticada la situación susceptible de mejora, por medio de su preocupación y motivación, va a lograr materializar ese cambio planeado. Ahora bien, el agente de cambio según De Faría, (2014) *“es aquél que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos”* (p.101).

Por ello, es vital en los agentes motivadores del cambio, se sirvan de esfuerzos o herramientas planificadas como pudiera ser un práctico sistema de comunicación, el cual, va a permitir una constante retroalimentación con los involucrados (trabajadores) en el cambio; para así detectar y disminuir hasta vencer la resistencia a las transformaciones, convenciendo a los subordinados de los múltiples beneficios que traerán las mismas, asignando a los involucrados tareas o funciones para que ejerzan un rol dentro del proceso de cambio para que a su vez se genere compromiso como estrategias para vencer dicha resistencia.

Liderazgo

Partiendo que Gil, (2004) concibe el liderazgo, *de manera tal “en un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica”* (p. 48). En consecuencia, todo liderazgo tiene impacto en sus seguidores, ya que el mismo se centra en la influencia para modelar conductas y dirigir las al alcance de objetivos, convirtiéndose en una relación de seguidores sintiéndose atraídos por los líderes, representando para ellos una figura de autoridad en su grupo social, enmarcada por la seguridad y confianza, entre otros rasgos que pudiesen transmitir a sus seguidores, para cada vez conseguir mayor credibilidad. Por ende, se procede a mencionar rasgos como el carisma, la visión, la creatividad,

la transacción al considerarse necesario para lograr un mejor liderazgo en el ámbito universitario. A continuación, se señalan los rasgos mencionados por los autores referidos:

El carisma, logran disponer de poder social, magnetismo, es decir, tienen autoridad al socializar su pensamiento y su conducta individuales, por medio de un proceso de comunicación de carácter emotivo, manejan las emociones de los demás creando oportunidades para transmitir la necesidad de cambiar a los empleados, apoyándose en el dominio en sus seguidores; se identifica con las necesidades de los mismos; dicho rasgo en el liderazgo hace posible que lo complejo se convierta en sencillo, debido al poder ganado en las masas de seguidores, comunicándose por medio de símbolos, metáforas e historias. Por ende, Gordon (1997) afirma como *“el líder carismático usa su carisma para inspirar a sus seguidores y realiza cambios significativos en el funcionamiento de la organización”* (p.98). En tal sentido, se evidencia la relevancia del espíritu de sugestión del carisma en el manejo de personas en el cambio; logrando por medio de la atracción el trabajo en equipo, el compromiso, la confianza, la participación activa.

El ser visionario lo plantea Davis (2003) como *“aquellos individuos capaces de ver el panorama general de lo que debe ser la organización y luego usar sus habilidades de comunicación para lograr que los demás compartan esa visión”* (p.13). Por consiguiente, el líder debe conocer el entorno organizacional por medio de estudios, logrando diagnosticarlo para tener una visión clara de los problemas, convirtiéndolos en oportunidades de mejora, permitiéndose vislumbrar las soluciones. Con referencia a lo anterior, Robbins y Couter (2004) argumentan *“el liderazgo visionario es la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente”* (p.181). De esta manera, el líder visionario se caracteriza por adelantarse a los acontecimientos, anticipar los problemas y detectar oportunidades de mejoras; no conformándose con la realidad y manifestando su

optimismo para contagiar a los involucrados, buscando las alternativas para concretar sus metas. Del mismo modo, es necesario vislumbrar los objetivos y sus resultados en un futuro, diseñando un plan de acción factible, ameritando la participación y articulación de su visión en los miembros de la institución, comunicando la necesidad del cambio y visualizando los beneficios por alcanzar, logrando estimular a los mismos.

Con respecto a la creatividad, hace emplear con agudeza los conocimientos del líder y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito, generando estrategias innovadoras problemas complejos. En efecto, Conger y Riggio (2007), afirman *“el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones”* (p.39). Es evidente entonces, que la creatividad hace que los líderes manifiesten la facultad de asumir riesgos, estimulando a sus seguidores también a generar nuevas ideas para mejorar su desempeño.

Con relación a la transacción, se basa en negociar ósea transar o pactar con los miembros involucrados en el cambio para poder lograr las metas, donde los intereses individuales como colectivos de los trabajadores importan al momento de llegar a un acuerdo; basándose en el poder de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores logrando resultados, ayudando a los seguidores a identificar lo que debe hacerse y considerando las necesidades de éstos y generar acuerdos que llegue al ganar-ganar.

Como puede observarse, los rasgos anteriores apunta a estimular a los seguidores a impulsar los cambios conjuntamente con el líder, aunque los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de discusión por distintos teóricos, por tanto, se puede recomendar el liderazgo transformacional en el cambio del desempeño laboral del personal administrativo en las instituciones universitarias; debido a la influencia e interés de los líderes

transformacionales en el crecimiento personal y profesional de sus seguidores en la fomentación de valores y del conocimientos; utilizando la visión como un medio para conseguir trascender de esa realidad manifestada en el presente; haciéndose necesario el conocimiento de las capacidades de los involucrados en los procesos de cambios.

En referencia al carisma, logra en los seguidores identificarse con las pretensiones de los líderes, debido a la seguridad y confianza transmitida, produciendo una vinculación emocional muy cercana con su líder.

En cuanto a la creatividad, por medio de su entusiasmo y energía generan nuevas alternativas logrando superar las dificultades y gracias a la transacción consigue negociar en situaciones difíciles con sus seguidores, por ende debe identificar que necesitan sus subordinados para cumplir sus funciones premiando el desempeño esperado. Por su parte, Velásquez (2006) considera al liderazgo transformacional como el estilo definido como:

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

Ahora bien, los líderes transformacionales, obran de forma incesante dirigiendo a la organización con toda eficiencia; se destacan en promover el cambio y la innovación, partiendo de una definición del estado deseado por la institución, articulando esta visión con los intereses individuales de los miembros de la misma e inspirándolos a la materialización; así pues se amerita sabiduría en pensamientos, palabras y acción, manteniendo coherencia en estas tres áreas mencionadas.

Del mismo modo, deben poseer la capacidad de motivar, estimular, de atreverse a potenciar el desarrollo de sus colaboradores en cuantos a sus capacidades; por otro lado, difundir y

desarrollar la cultura institucional, creando un ambiente favorable mejorando las relaciones interpersonales para el cambio organizacional. Además, el líder amerita saber negociar y desarrollar esa visión, demostrando la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores formas de ejecutar sus tareas.

En el mismo orden de ideas, Omar (2011) plantea el líder transformacional *“promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía”* (p.129). Entonces el liderazgo transformacional inspira a sus seguidores a trascender en sus propios intereses y promover un profundo efecto, a través de los rasgos valorativos y creencias; cambiando así la conducta de los seguidores.

De esta manera, el liderazgo transformador pretende una interdependencia íntima con sus seguidores, considerando al trabajador como un ser capaz de desarrollarse, aumentándole el nivel de conciencia para que trate de ir más allá de sus propios intereses, de los grupales y de los organizacionales, simultáneamente ayudando a contemplar posibilidades futuras por medio de una visión estratégica que favorezca una mayor calidad en labores realizadas.

Según se ha visto, es un excelente líder que cuenta con una serie de características como: la anticipación, la proyección, la concertación, la pedagogía para transmitir conocimientos, la animación, la empatía y la asertividad.

Discusión

Lo ideal en las relaciones de trabajo es generar un ambiente adecuado entre los miembros de la institución, puedan realizar sus tareas de manera efectiva buscando siempre de mejorar la labor diaria. Pues, una de las diferencias entre los jefes y los líderes es la conciencia y la capacidad de cambio en su proceder, éste último inspira a los demás por medio de la seguridad en sí mismo,

comprometido con el propósito de formar a los integrantes del equipo de trabajo a su cargo, proporcionándole herramientas útiles en el trabajo, se desenvuelvan de manera más rápida pero también eficiente, desarrollando en los empleados valores como: la responsabilidad, puntualidad, respeto, iniciativa, colaboración, entusiasmo; propiciando el trabajo en equipo, para salir de la apatía y emitir nuevas actitudes de participación activa y realización profesional, desempeñándose con sentido de propiedad por la institución y por su trabajo.

Dentro de este contexto, el líder es modelador de conductas, identificándose con los más altos valores, cuyo centro fundamental es el hombre como un todo, el cual debe ser objeto de crecimiento personal; pero al mismo tiempo formarlo para que cada vez se encuentre a nivel técnico y profesional mejor capacitado para realizar sus funciones en pro de un servicio eficiente a los usuarios de las instituciones universitarias; al mismo tiempo fomentar y desarrollar el liderazgo entre los trabajadores, cuidando la proyección de la imagen de sus actitudes, ya que refleja lo que piensa y siente, esa disposición de dejar un legado, destacándose por hacer lo mismo de manera diferente para conseguir resultados diferentes.

Precisando de esta manera, el ejemplo personal puede constituirse en una razón para el éxito o el fracaso en estos procesos, internalizados en su rol de servidor por medio de un modelaje congruente colocando su talento y dones al servicio de los demás, aprovechando cada momento para concientizar a los integrantes de la institución acerca de las mejoras que deben materializarse.

Entonces, los líderes en un proceso de cambio planeado deben poseer un conjunto de competencias para mantener el liderazgo en su entorno y no perder su credibilidad ante los demás a pesar de la magnitud del cambio; por ello, la importancia del líder transformacional que poseen un conjunto de rasgos para enfrentar los cambios complejos, por ende, amerita estar en alerta constante ante las necesidades del personal a su cargo; por tanto en su rol de autoridad debe

promover la creación de condiciones para enseñar a su equipo de trabajo a enfrentar situaciones de cambio y para ello se necesita innovar.

Resulta oportuno destacar, ejercer el liderazgo significa vocación de servicio, empleando la tolerancia, la sinceridad, el respeto, la cooperación como también el desarrollo de la capacidad para trabajar en equipo y comunicarse aprendiendo a escuchar, creando códigos de confianzas y de compromiso con los empleados, transmitiendo las ideas, instrucciones, pautas de conducta de manera oportuna, clara y precisa; sin dejar de lado la comprensión del estado emocional como las carencias, problemas de los empleados que intervienen en el desempeño laboral, entendiéndose por el mismo según Chiavenato (2000) como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización “(p.181). Se observa, que solo por medio de un buen desempeño laboral se materializa el propósito institucional, de acá la importancia que tiene gestionar de manera adecuada el quehacer laboral.

Además, Bitell (2000) plantea “el desempeño e influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p.79). Por tanto, el desempeño tiene que ver con el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas que soportan las acciones del trabajador para poder ejecutar su cargo pero también la percepción del entorno o clima laboral incide en tal desempeño; en las universidades venezolanas se puede percibir como algunos empleados carecen de autorrealización a nivel laboral, donde la burocracia de la estructura institucional hacen que exista una lentitud en los procesos en muchas ocasiones se vuelven automáticos al desempeñar las tareas, ya que ocupan un cargo por años, realizando las mismas funciones un largo rato, donde estas funciones no se enriquecen, evidenciándose la ausencia de la capacitación como del desarrollo de la carrera dentro la institución, lo que origina una labor muy monótona creando condiciones para cometer errores por

el exceso de confianza que le da la repetitividad. Es decir, sin contar en algunos casos con el apoyo de su jefe inmediato que no se percata o no resuelve los problemas a tiempo, colocando paños de agua fría sin atacar la raíz o las causas del problema.

Conclusión

Es necesario reconocer que la universidad constituye un fenómeno productivo integrado a la sociedad, dado a los cambios producidos en el entorno venezolano, recibe cada vez mayores exigencias, no sólo asociadas al desarrollo económico, sino también a la exaltación en el ámbito del quehacer humano, lo cual crea diversas exigencias, como la formación del talento humano y la búsqueda de dar respuestas oportunas, razón por la cual se debe mejorar el servicio prestado a los usuarios de manera administrativa, minimizando la lentitud en los procesos, la desinformación, el desconocimiento de saberes por la ausencia de capacitación por parte de la institución o por falta de interés del empleado, reflejando así la desmotivación en los mismos.

Dentro de este marco, se evidencia la necesidad de promover una conciencia en cuanto a la comunicación oportuna dentro del ámbito universitario, ya que la falla en la misma obstaculiza solventar los inconvenientes en las diferentes áreas o dependencias que conforman tales instituciones, de acá la importancia de establecer estrategias para promover espacios de retroalimentación entre jefatura y empleados, para conversar los inconvenientes, buscar soluciones en conjunto, establecer estrategias para enriquecer las tareas, manejando el mismo nivel de información y mejorando así las relaciones interpersonales entre el personal del área, entre otros beneficios que puede ocasionar una comunicación efectiva. Todo lo anterior, apunta a un líder con don de servicio y sencillez para saber llegarles a los empleados, provocando un mayor compromiso y participación en las actividades a realizar, mejorando así la coordinación de las tareas y tramitando a tiempo los requerimientos, acortando los plazos de entrega.

Finalmente, se plantea una mejora en el desempeño del recurso más importante en las organizaciones como el factor humano ya que permite descubrir y desarrollar el potencial de los empleados, haciéndolos valiosos para la organización. Por cuanto, el liderazgo como estrategia para enfrentar los procesos de cambio debe fijarse objetivos desde la óptica visionaria, convirtiéndose la comunicación en una herramienta fundamental ya que por medio de la misma transmitirá los objetivos y la forma de alcanzarlos, informara del estatus del proceso de llegar a la meta, involucrando a sus seguidores con tales objetivos; abriendo espacios necesarios para conversar con su equipo de trabajo fortaleciendo así el clima organizacional, el trabajo en equipo; conocimiento del entorno, calidad de servicio, una gerencia participativa; definición clara de la filosofía organizativa: visión, misión y valores y construcción de las tradiciones históricas y valores.

Referencias

- Arias, F. (2001). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Editorial Episteme.
- Bitell, L. (2000). Administración de personal. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Conger, J y Riggio, R. (2007). *La práctica del liderazgo: desarrollo de la próxima generación de líderes*. Editorial Inc. Publishers.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- De Faría, F. (2014). *Desarrollo organizacional: un enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Gil, D. (2004). *Liderazgo; una decisión personal*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-hall hispanoamericana S.A.

Hall, R. (2000). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Editorial Prentice-hall hispanoamericana S.A.

Kerlinger, E. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Editorial Nueva Editorial Interamericana.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Revista Liberabit*, 17 (2), 19-1337. <https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/686/68622584003/1>

Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, (18), 50-63. <https://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/>

Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial FEDUPEL.

Robbins, S. y Couter, M. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

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

María Auxiliadora Arenas González:

Licenciada en Relaciones Industriales, Especialista en Gerencia Educativa, Docente de la Universidad de Carabobo, adscrita al Departamento en Gerencia y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Docente del Programa de Especialización en Docencia para la Educación Superior (PEDES). Investigadora del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO) de la Universidad de Carabobo.