



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



**DISEÑO DE UN PLAN DE PROYECTOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GRUPO PERFILAB C.A. HACIENDO USO DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Betancourt Vielma, Sandra María, CI. 21.437071**

Asesorado por:
Xarifa, Sarache asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Xarifa Sarache asesor académico

Caracas, julio de 2021



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



**DISEÑO DE UN PLAN DE PROYECTOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GRUPO PERFILAB C.A. HACIENDO USO DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

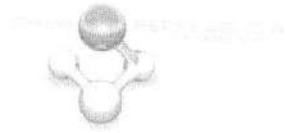
**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Betancourt Vielma, Sandra María, CI. 21.437071**

Asesorado por:
Xarifa, Sarache asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Xarifa Sarache asesor académico

Caracas, julio de 2021

Carta de Aprobación del TEG

Carta de Autorización de la Organización



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteavila
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **Gerente de Gestión Humana** autorizo al estudiante de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos: **SANDRA MARÍA BETANCOURT VIELMA** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "DISEÑO DE UN PLAN DE PROYECTOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GRUPO PERFILAB C.A. HACIENDO USO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL".

A los 25 días del mes de mayo de 2020.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,


Jesus David Alvarez Mora
Gerente de Gestión Humana
Grupo Perfilab C.A.
0424-2805134
jesus.alvarez@perfilab.com

GRUPO PERFILAB, C.A.
J-31265372-8

Dedicatoria

A Dios y la Virgen del Valle, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, MARIA VIELMA Y SANDRO BETANCOURT, por ser tan especiales y únicos. GRACIAS por su apoyo incondicional. Gracias por inculcarme principios y valores, y especialmente por confiar en mí.

A mis abuelos, CESAR BETANCOURT y ANA DE BETANCOURT por ser tan atentos y cariñosos.

Sandra Betancourt

Agradecimientos

Primeramente, a Dios por darme la vida, la inteligencia, sabiduría e iluminar mi camino desde siempre. Por guiarme y permitirme alcanzar una meta más en mi vida. ¡Gracias Diosito!

A mis padres, hermana, abuelos y a mi tía mariana, quienes sirvieron de ejemplo y apoyo incondicional por sus consejos, oraciones, por estar ahí a mi lado apoyándome en todo momento.

Agradezco a la Universidad Monteávila, por haberme formado académicamente, así como a los diferentes profesores que brindaron sus conocimientos y apoyo.

A la empresa GRUPO PERFILAB C.A. por haberme dado la oportunidad de realizar mi trabajo especial de grado en su organización, así como a cada uno de los trabajadores que hacen vida en la empresa.

Sandra Betancourt.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



DISEÑO DE UN PLAN DE PROYECTOS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DEL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA GRUPO PERFILAB C.A. HACIENDO USO DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Autor: Betancourt Vielma, Sandra María
Asesores: Sarache Oliveros, Xarifa Margarita
Año: 2021

RESUMEN

El presente trabajo de grado se enmarca dentro de la línea de investigación correspondiente a Proyectos de control de gestión, el nivel y diseño de investigación fue descriptivo y documental de campo, el estudio tuvo una población de (15) trabajadores y una muestra de (9). La investigación fue realizada con el propósito de diseñar un plan de proyectos para mejorar las habilidades del talento humano de la empresa Grupo Perfilab C.A, haciendo uso del liderazgo transformacional, mediante la ejecución de (4) fases: la determinación de la brecha entre el liderazgo requerido y las Características del liderazgo existente, identificación y descripción de las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño, descripción del perfil de los colaboradores actuales y finalmente el diseño de un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI. Para esta metodología se tomaron en cuenta 7 áreas de conocimiento, los procesos desarrollados fueron: el acta de constitución del proyecto, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de los costos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos, gestión de las adquisiciones y finalmente identificación de los interesados. Las técnicas y herramientas de recolección de datos utilizadas fueron: revisión documental, observación directa, encuesta y guía PMBOK. Del presente trabajo especial de grado se determinó que entre las características del liderazgo requerido por la organización se encuentra un estilo de liderazgo motivacional, transformador, carismático, inspirador, comprometido, generador de vínculos emocionales, creativo, interactivo y que promueva la cooperación. Las características del liderazgo existente se encuentran un estilo de liderazgo autocrático. Entre las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño en el que se encuentran la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la motivación e inspiración y finalmente la influencia idealizada o carisma.

Línea de Trabajo: Proyectos de Control de Gestión.

Palabras clave: Plan de mejoras, habilidades, talento humano, liderazgo transformacional

Índice de Contenido

CARTA DE APROBACIÓN DEL TEG	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRAFICOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I. EL PROBLEMA	15
Planteamiento del problema	15
Objetivos del proyecto	17
Objetivo general	17
Objetivo específicos	17
Justificación e importancia.....	18
Alcance y delimitación.....	20
Cronograma de ejecución del proyecto	21
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	22
Antecedentes	22
Regionales	22
Nacionales	23
Internacionales	24
Bases Teóricas.....	25
Definiciones de liderazgo	25
Teorías de liderazgo	25
Desempeño laboral	28
Talento humano	29
Metodología. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos	30
Bases legales	33
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	35
Historia de la organización	35
Marco filosófico	36
Organigrama	37
Estructura física, personal y mercado	38
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	39
Línea de investigación.....	39

Tipo de investigación	39
Diseño de investigación	39
Descripción de la metodología y técnicas de proyectos.....	40
Población y muestra.....	40
Cuadro de variables por objetivos	42
Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos.	44
Metodologías y técnicas del proyecto.....	64
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	65
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	84
ANEXOS	85

Lista de Figuras

Figura 1. Valores de Grupo Perfilab C.A.	37
Figura2. Estructura Organizativa de Grupo Perfilab C.A.....	38
Figura 3. Orden de ejecución de los procesos en el desarrollo del TEG.	65

Lista de Gráficos

Grafico N°1. Estilos de liderazgos.....	48
Grafico N°2. Liderazgo autocrático.....	49
Grafico N°3. Liderazgo liberal.....	50
Grafico N°4. Liderazgo transaccional.....	51
Grafico N°5. Liderazgo democrático.....	52
Grafico N°6. Liderazgo transformacional.....	53
Grafico N°7. Influencia positiva.....	54
Grafico N°8. Motivación Inspiracional.....	54
Grafico N°9. Estimulación Intelectual.....	55
Grafico N°10. Consideración Individualizada.....	56
Grafico N°11. Compromiso.....	57
Grafico N°12. Actitud positiva.....	57
Grafico N°13. Emociones.....	58
Grafico N°14. Comunicación.....	59

Lista de Tablas

Tabla N°1. Cronograma de Ejecución del Proyecto.	21
Tabla N°2. Bases Legales.	33
Tabla N°3. Población	41
Tabla N°4. Muestra.....	41
Tabla N°5. Cuadro de variables por objetivos	42
Tabla N°6. Estilos de liderazgos	48
Tabla N°7. Liderazgo autocrático	49
Tabla N°8. Liderazgo liberal	50
Tabla N°9. Liderazgo transaccional.....	51
Tabla N°10. Liderazgo democrático	51
Tabla N°11. Liderazgo transformacional.....	52
Tabla N°12. Influencia positiva	53
Tabla N°13. Motivación Inspiracional.....	54
Tabla N°14. Estimulación Intelectual	55
Tabla N°15. Consideración Individualizada	56
Tabla N°16. Compromiso	56
Tabla N°17. Actitud positiva	57
Tabla N°18. Emociones	58
Tabla N°19. Comunicación.....	59

Introducción

La presente investigación es de gran trascendencia porque permite reflexionar sobre las habilidades del talento humano de la empresa Grupo Perfilab haciendo uso del liderazgo transformacional.

Es cierto que cada uno de los profesionales, en este caso los trabajadores tienen sus propias habilidades, capacidades y talentos, pero siempre debe haber un líder que los oriente y de esa manera alcanzar mejores logros como grupo. Y siendo el liderazgo transformacional la forma más usual de los últimos tiempos adoptada por empresas y organizaciones.

El presente trabajo especial de grado se ha dividido en capítulos con la finalidad de exponer la información en forma ordenada y detallada con la coherencia que requiere todo trabajo de investigación para su mejor entendimiento.

El estudio se encuentra constituido por seis (6) capítulos, los cuales se detallan a continuación: el primero de ellos, denominado el problema, contiene la identificación del problema estudiado, el planteamiento del mismo, los objetivos que persigue la investigación, la justificación e importancia del trabajo, el alcance y la delimitación del estudio, así como el cronograma de elaboración del proyecto.

El segundo capítulo, correspondiente al marco teórico, se compone de los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales que sustentan el estudio.

En el tercer capítulo, titulado como marco organizacional, se refleja la historia de la empresa en estudio, la filosofía organizacional, la estructura física, el personal que la compone y el mercado al que pertenece.

El cuarto capítulo, nombrado marco metodológico, describe la línea de trabajo, el tipo de investigación, el diseño del estudio, el cuadro de variables por objetivos, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, el procesamiento de los datos, la presentación y análisis de los resultados, además de la metodología de proyectos utilizada.

En el quinto capítulo, denominado desarrollo de la propuesta, se presentan los resultados obtenidos con la metodología utilizada, así como la estructura básica del plan de proyectos para mejorar las habilidades del talento humano de la empresa GRUPO PERFILAB C.A. haciendo uso del liderazgo transformacional.

En el sexto y último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, para posteriormente presentar las referencias bibliográficas y anexos.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento de la Investigación

El ser humano por naturaleza se relaciona con su medio, intentando que esta relación sea armónica desde lo natural, social, cultural, productivo o laboral. Siendo este último uno de los espacios en los que las interrelaciones se ven afectadas por desacuerdos de origen ideológicos, religiosos, políticos, culturales o laborales y que de alguna manera afectan las relaciones públicas y por ende el logro de los objetivos laborales.

Dentro de estos espacios, es común que se presenten diferencias o desacuerdos en el ámbito profesional, entre los propios trabajadores o entre los trabajadores y alterando el clima laboral, que no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, es por ello la importancia que tiene el Liderazgo Transformacional, para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

En este orden de ideas Bass (1985, p.20), quien definió al liderazgo transformacional como: Aquel individuo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen los cambios en los grupos, las organizaciones y en especial al grupo de colaboradores del Grupo Perfilab. Por esta razón, Bass considera a este modelo de liderazgo como transformador, porque tiene relación con las necesidades humanas y en especial con aquellas que corresponden al crecimiento personal, autoestima y autorrealización. (p.120). Stodgill (2001) citado por Morocho (2010) definió al liderazgo transformacional como el “proceso de dirigir las actividades laborales de los integrantes de un grupo, además de influir en ellos”. (p.10). Para Salazar (2006) con referencia al liderazgo transformacional, y en base a sus características lo enfoca y define como: El liderazgo transformacional, es un liderazgo seductor, que tiene visión de futuro, soñador, flexible,

comprensivo, colectivo y democrático; en el cual, la influencia se ejerce de un modo compartido con los miembros de la organización. (p. 1).

La mayoría de los trabajadores del Grupo Perfilab, pudieran encontrarse en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Es posible que esta percepción pueda afectar en las decisiones que toman los líderes, esto a su vez pudiera repercutir en los resultados de los objetivos trazados, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el grupo gerencial, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Según Chiavenato (2002, p.236) citado en Araujo y Guerra (2007) el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Según Brunet (2002), aclaró que el rendimiento laboral no tan solo es por las capacidades de un individuo, sino que las condiciones del ambiente laboral pueden interferir a que se manifiesten y/o desarrollen, por eso es necesario un clima organizacional con una mejor distribución para el desarrollo de las diferentes capacidades del personal. Según Chiavenato (2000, p.359) el “desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Milkovich y Boudrem (1994) citado en Quintero, Africano y Faria (2008, p.36) recalca que el desempeño laboral tiene otras características particulares, como son: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, para desarrollar comportamientos que pueden influir en los resultados y cambios imprevistos que se están dando en las organizaciones.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Diseñar un plan para el mejoramiento de las habilidades del talento humano de la empresa Grupo Perfilab C.A. haciendo uso de liderazgo transformacional.

Objetivos Específicos

1. Determinar la brecha entre el liderazgo requerido y las Características del liderazgo existente.
2. Identificar y describir practicas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño.
3. Describir el perfil de los colaboradores actuales de la gerencia de gestión humana.
4. Diseñar un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI.

Justificación e importancia

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad ya que las fronteras se han abierto al comercio global; donde las entidades de trabajo permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho más de sí para el bienestar de la organización, institución o empresa.

En tal sentido, para desarrollar el tema del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Gestión Humana se hace necesario comenzar a discutir en primer lugar qué se entiende por liderazgo. Según Chiavenato 1998, 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.

Asimismo, Gorrochotegui (1997) reporta: que el liderazgo es un proceso donde se muestra a los colaboradores cual es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos de la Institución (p. 55). Por otro lado, Madrigal (2004) plantea que los líderes son personas con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, motivar, formar equipos, consolidar proyectos, e incluso capaz de persuadir a los demás de ciertas conductas.

Bajos estos postulados, se reconocen que el liderazgo es cuestión de valores, ya que implica que el líder debe ofrecer una imagen congruente con su posición de líder, honesto, manejándose con un estilo ético fundamental, que conlleve a sus seguidores al respeto y a la admiración. Partiendo de estos planteamientos científicos, es legítimo afirmar que uno de los componentes más relevantes de la dinámica académica es el relacionado con los procesos de liderazgo en las entidades de trabajo. Se trata de un fenómeno que arraiga en la complejidad de los motivos, de las rivalidades y de la ejecución del poder en el seno de las organizaciones, desde y hacia el liderazgo transformacional que enmarcan y

dinamizan los procesos de decisión que comprometen a todos los miembros de la organización en su desempeño laboral, lo que equivale decir a la propia entidad de ésta.

El liderazgo transformacional, se convierte en una temática relevante porque permitirá la disertación y la reflexión, en busca de condiciones dignas del trabajo, tal como lo estipula la LOTTT, título III, capítulo V, de las condiciones dignas del trabajo, art 156 literal d. “ambiente saludable de trabajo”.

El presente trabajo de investigación se justifica en la contribución del conocimiento que nos brinda el personal de Grupo Perfilab, sobre el ambiente en el que interactúan, para diseñar un plan para el mejoramiento del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Gestión Humana de la Empresa Grupo Perfilab C.A.

La investigación se realiza en momentos en que la organización, ha sufrido una serie de transformaciones continuas, motivado a los cambios sociopolíticos del país, aunado a la pandemia, lo que conlleva a sustitución de personal que afecta de algún modo al clima organizacional por ende el desempeño laboral de la entidad laboral, por ello la necesidad de determinar la brecha entre el liderazgo requerido y las Características del liderazgo existente, Identificar y describir prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño, Describir el perfil de los colaboradores actuales de la gerencia de gestión humana y finalmente diseñar un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI.

Ahora bien, la investigación se justifica porque además de ser un tema interesante, servirá como fuente de información y antecedente para la realización de futuras investigaciones, para esto es importante desarrollar un modo de liderazgo que vaya acorde a los cambios del entorno creando un clima organizacional más favorable para la organización y así concretizar los objetivos de la entidad.

Alcance y Delimitación del Problema

En el presente estudio se diseñará un plan para el mejoramiento del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Gestión Humana de la Empresa Grupo Perfilab C.A.

La investigación abarca únicamente a los trabajadores que hacen vida en GRUPO PERFILAB C.A. Sede Centro Plaza, ubicada en Altamira estado Miranda, dedicada a ofrecer servicios para la salud de alta calidad, aportando bienestar a clientes corporativos y usuarios particulares con infraestructura propia, tecnología de vanguardia y mística orientada al ser humano.

En la investigación se determinara la brecha entre el liderazgo requerido y las características del liderazgo existente, se identificarán y describirán las practicas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño, se describir el perfil de los colaboradores actuales de la gerencia de gestión humana y finalmente se diseñara un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI.

Cronograma de Ejecución

Tabla N°1. Cronograma de Ejecución del Proyecto

AÑO	2020												2021						
FASES/MES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA																			
Identificación del Problema																			
Planteamiento del Problema																			
Objetivos de la Investigación																			
Justificación e Importancia																			
Alcance y Delimitación de la Investigación																			
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO																			
Antecedentes de la Investigación																			
Bases Teóricas																			
Bases Legales																			
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL																			
Historia de la Organización																			
Marco Filosófico																			
Organigrama																			
Mercado																			
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO																			
Línea de Trabajo																			
Tipo de Investigación																			
Diseño de la Investigación																			
Población y Muestra																			
Técnicas y Herramientas de Recolección de Datos																			
Metodología y Técnica del Proyecto																			
Presentación y Análisis de los Resultados																			
Cuadro de Variables																			
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA																			
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																			
Conclusiones																			
Recomendaciones																			
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS																			
ANEXOS																			

Fuente: Elaboración Propia (2021).

Capítulo II

Marco Teórico

Antecedentes

La revisión de trabajos anteriores que guardan relación con los tópicos a desarrollar en este estudio, representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar, así como las bases teóricas que involucran a dicha investigación. Al respecto Tamayo y Tamayo (2006), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación” (p. 146).

A continuación, se presentan los antecedentes consultados que guardan estrecha relación con la presente investigación:

Antecedente Regional

Rondón (2015) sustentó el trabajo de investigación a nivel de especialización en gerencia pública en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana Sede Caracas, que tiene como título: Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Red de Prevención Funeraria, ubicada en la avenida tamanaco-el Rosal, Estado Miranda. Presento en resumen lo siguiente: el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia entre el estilo de liderazgo que caracteriza a una empresa industrial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. La investigación fue de tipo cuantitativo de diseño no experimental con corte transversal. La población estuvo conformada por 40 trabajadores entre operarios y asistentes, la

muestra fue censal y no hubo muestreo ya que se tomó a toda la población. La técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento para recolección de datos fue un cuestionario de 48 preguntas que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos. Se concluyó que existe una correlación moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, así también los estilos más predominantes en la empresa son el coercitivo y el participativo y ello provoca una percepción del desempeño laboral fuerte. Palabras Clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, desempeño laboral.

Antecedente Nacional

González (2011) sustentó el trabajo de investigación que tiene como título: Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia, presentó en resumen lo siguiente: En el presente artículo se reportan algunos resultados de la investigación que tuvo como objetivo determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Se utilizó un diseño de tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico empirista-inductivo, con una muestra de 160 individuos, a quienes se les administró un instrumento diseñado por la autora, basado en los trabajos de investigación desarrollados por Bass (1985) acerca del liderazgo transformacional, tomando en cuenta todos los factores propuestos en su modelo: el carisma, la participación, la motivación intelectual, entre otros. Los datos fueron procesados mediante el uso de la estadística descriptiva a través del programa Excel, donde se obtuvieron los patrones de regularidad o frecuencias para todos los ítems del cuestionario. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que el estilo de liderazgo predominante en los docentes de dicha facultad es el liderazgo transformacional ya que el porcentaje más alto, un 75% de la población, demuestra que se desempeñan de acuerdo a las

características postuladas por este modelo. Asimismo se evidenció entre los hallazgos más resaltantes que los docentes presentan congruencia con su actuación y son carismáticos, estimulan al personal a su cargo, son personas honestas y manejan una buena comunicación con sus alumnos y compañeros de trabajo y, sobre todo, proyectan un liderazgo eficaz. Palabras clave: Liderazgo transformacional, docente, universitario.

Antecedente Internacional

Jiménez (2014) sustentó el trabajo de investigación a nivel de Maestría en Psicología que tiene como título: Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada, presentó en resumen lo siguiente: El presente estudio consideró como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la mencionada institución, siendo conformada por siete programas académicos. La motivación hacia el trabajo fue medida con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se usó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos fueron aplicados por medios electrónicos. Los resultados del presente estudio fueron analizados con las pruebas no paramétricas del coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y evidenciaron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero si mostraron la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna de logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

Bases Teóricas

Liderazgo Transformacional y desempeño laboral se encuentran estrechamente vinculados entre sí. El presente trabajo de investigación tiene como punto de partida el concepto de líder, puesto que no se puede hablar de liderazgo transformacional sin iniciar con quien lo ejecutara, es decir, el líder, porque el desempeño de una persona es afectado por el líder de su grupo, quien va a direccionar a un grupo para obtener y lograr los objetivos, inspirándole motivación y superación personal.

Definiciones de liderazgo.

Existen innumerables definiciones acerca del liderazgo. “El significado original de la palabra “liderar” la cual viene de laed, que es un vocablo común en las antiguas lenguas del norte de Europa y que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar o trayecto”. Según Gómez (2008, pp. 65-66). Certo (2001) señaló que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta del otros hacia el alcance de algún objetivo” (p.327).Definiciones de líder. De acuerdo con las definiciones de liderazgo que se han presentado, es inminente la presencia de la figura del líder.

“El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales”. Según Gómez (2008, p. 66). Es entonces, que el líder es uno de los protagonistas principales en el proceso de liderazgo y es ciertamente la figura personificada que practica una influencia en quienes lo siguen para lograr las ideas, metas u objetivos planteados. Se debe aclarar que la idea de liderazgo y líder dependerá de la teoría o modelo que se estudie

Teorías sobre el liderazgo.

El interés por comprender el proceso del liderazgo se ha manifestado desde la antigüedad, partiendo de los jeroglíficos egipcios en los que ya aparecen los conceptos de liderazgo, líder y seguidores, pasando por los clásicos griegos, como Platón en “La República” y Aristóteles en

“Política” o, más adelante, Maquiavelo en el renacimiento con “El príncipe”. Sin embargo, no fue hasta los inicios del siglo pasado cuando comenzaron a desarrollarse los estudios relacionados con el tema de una forma científica.

Los primeros estudios científicos sobre el liderazgo estaban centrados en la determinación de los rasgos y características personales comunes a los individuos que ejercían como líderes y que estas características no estaban presentes en los que no destacaban como tales. Entre los pioneros en este tipo de estudios se encuentra Terman (1904) y posteriormente Stodgill (1948), que recopiló gran parte de las investigaciones llevadas a cabo hasta ese momento. Estos estudios son conocidos como “Teoría de rasgos” o “Teoría del gran hombre” y pueden resumirse con la afirmación de que el líder nace, no se hace.

Definiciones de Liderazgo Transformacional. Según Bass (1999) citado en Mendoza y Ortiz (2006) definió al liderazgo transformacional como: Aquel liderazgo que motiva el surgimiento de la conciencia de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales para dar prioridad a los intereses del grupo u organización. Es el tipo de liderazgo que tienen algunos individuos con una fuerte visión y personalidad, con las cuales son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización (p.120).

Asimismo, sobre el liderazgo transformacional menciona a Bass (1985, p.20), quien definió al liderazgo transformacional como: Aquel individuo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen los cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por esta razón, Bass considera a este modelo de liderazgo como transformador, porque tiene relación con las necesidades humanas y en especial con aquellas que corresponden al crecimiento personal, autoestima y autorrealización. (p.120).

Dimensiones del liderazgo transformacional. Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006) consideró que las dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro:

- a. Estimulación intelectual. Fomenta intensamente la creatividad, alienta a indagar nuevas formas de realizar las cosas y persigue nuevas ocasiones en favor de la empresa.
- b. Consideración individualizada. Sostiene formas de comunicación con sus discípulos en forma personal o colectiva. El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, la simpatía y el proporcionar retos y oportunidades. Se interesa porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización.
- c. Motivación e inspiración. El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades. Crea la aptitud para el cambio y anima un amplio rango de intereses. Siempre espera el mejor esfuerzo.
- d. Influencia idealizada o carisma. Es muy importante, por cuanto tiene un sentido de intención. Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente. (p. 121).

Para el presente trabajo de investigación se consideraron las dimensiones planteadas por Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006), por ser la que más se adecua a la problemática. Según Bass y Avolio (2004) citado en Mendoza y Ortiz (2006), al reunir los componentes del Liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional, propusieron un nuevo estilo de Liderazgo de Rango Completo (FRL), el que está formado por 8 dimensiones que son los siguientes:

- a. Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder no es un líder. Deja que todos hagan lo que les parezca.

- b. Administración pasiva por excepción. Tiene tendencia hacia el laissez-faire. Evita cualquier cambio. Interviene sólo cuando las circunstancias son excepcionales.
- c. Administración activa por excepción. Pone atención a algunos problemas. Motiva un desempeño moderado.
- d. Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas.
- e. Consideración individual
- f. Estimulo intelectual
- g. Motivación e inspiración
- h. Influencia idealizada o carisma (p.120).

Definición de desempeño laboral.

Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007) sostuvo que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición, se plantea que el desempeño laboral está referido a la manera como se ejecutan las funciones encomendadas por parte de los empleados de una organización con la finalidad de alcanzar las metas definidas.

Milkovich y Boudrem (1994) citado en Quintero, Africano y Faria (2008, p.36) recalco que el desempeño laboral tiene otras características particulares, como son: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, para desarrollar comportamientos que pueden influir en los resultados y cambios imprevistos que se están dando en las organizaciones.

En resumen, el desempeño laboral viene hacer la forma en que le trabajador manifiesta al realizar las funciones y tareas principales que requiere su cargo dentro del contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Gestión de Talento Humano

Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Vásquez, A. (2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

Importancia del talento humano: La verdadera importancia del talento humano de toda la empresa se encuentra en su *habilidad para responder favorablemente* y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran

mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)

El Project Management Institute (conocido por sus siglas como PMI) es una organización sin fines de lucro cuya labor se orienta a estructurar las recomendaciones para una efectiva gerencia de proyectos. Los resultados de su trabajo se organizan en la guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, también nombrada como guía del PMBOK, un instrumento que establece un compendio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de procesos claves. A su vez, establece 10 áreas de conocimiento esenciales para la dirección de proyectos. El PMBOK es, por tanto, una referencia importante en el área, que goza de reconocimiento internacional, en materia de estándares de gestión, administración y dirección de proyectos.

Para la sexta y actual edición la clave de la guía PMBOK reside en la estructuración de un proyecto, para lo cual emplea una división en áreas de conocimiento, procesos y macro procesos. Para García-Velarde (2017), ésta se compone de “5 macro procesos en los que se incluyen 49 procesos estándares que intervienen en cualquier proyecto, los cuales conforman la estructuración principal de una buena planificación de un proyecto” (p.43). Los macro procesos son Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre, cada uno de los cuales se encuentra estrechamente vinculado al anterior y al siguiente.

Para PMI, el proyecto es oficialmente aprobado en el los procesos que conforman el Inicio. Una vez admitido, se da comienzo al grupo de procesos de Planificación, donde se elabora el plan de trabajo y se definen los componentes básicos del proyecto, así como la manera en que se va a ejecutar, monitorizar y controlar y cerrar el mismo. Después se pasa a los procesos de Ejecución, donde se lleva a cabo el trabajo detallado en el plan de gestión, asegurando que el proyecto sigue las líneas definidas en la etapa previa. Los procesos de Control se aplican para monitorear y supervisar la correcta puesta en práctica del mismo, identificando desviaciones y promoviendo alternativas de solución.

Si en la etapa de Control se identifica la necesidad de realizar cambios, se lleva a cabo un análisis del impacto en el proyecto, identificando la mejor manera de abordarlos. Cualquier implementación de cambios obliga a reestructurar el plan del proyecto y a nueva ejecución. Solo si el proyecto es muy diferente a lo pautado inicialmente, es posible que se vuelvan a ejecutar los procesos de Inicio. Por último, cuando el trabajo ya está hecho, se ejecutan los procesos de cierre, que incluyen la realización de pruebas de funcionamiento y la entrega a sus beneficiarios o destinatarios.

Empero, para la guía de PMBOK nada de esto es posible si no existe un plan que determine las pautas del proyecto. A juicio de García Velarde (2017):Elaborar el plan de gestión del proyecto define como será planeado, ejecutado, monitoreado, controlado y cerrado el mismo, documentando las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. A su vez, sirve de guía para la ejecución y control, establece el estándar sobre el cual evaluar el éxito del proyecto y facilita la comunicación entre los involucrados (p.45).

Por tanto, el arranque en la ejecución del proyecto amerita de la estructuración jerárquica que desglose a las actividades según su importancia de ejecución, la cual debe servir de guía en el marco de

realización del proyecto. Sin embargo, la conformación de esa organización del trabajo (conocida como Estructura Desagregada de Trabajo, o EDT por sus siglas) debe hacerse en función de las diez (10) áreas de conocimiento que usualmente forman un proyecto. Para Ameijide (2016), “un área de conocimiento representa un conjunto completo de los conceptos, términos y las actividades que componen un campo profesional, campo de la gestión de proyectos o área de especialización” (p.23). Para la guía PMBOK, las áreas de conocimiento son Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados, cuya existencia se justifica porque permiten el desarrollo de conocimientos básicos sobre gestión, facilita el proceso de toma de decisiones acertadas, divide de manera eficaz el trabajo y otorga flexibilidad en la forma de abordar inconvenientes o problemas.

Bases Legales

Las bases legales de esta investigación titulada “Diseño de un plan de proyectos para mejorar las habilidades del talento humano de la empresa GRUPO PERFILAB C.A. haciendo uso del liderazgo transformacional”. Se encuentran representadas, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en las normativas de la Organización Internacional del trabajo, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo las Trabajadoras y los Trabajadores y Ley Orgánica de Salud.

Tabla N°2. Bases Legales

Instrumento legal	Artículo	Comentario
Declaración Universal de los Derechos humanos	Artículo 23	Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias, a la protección contra el desempleo. Igualmente contempla que todo trabajador o trabajadora tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual, a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana.
Organización Internacional del Trabajo	-	Órgano competente para establecer Normas Internacionales del Trabajo y ocuparse de ellas, goza de apoyo y reconocimiento universal en la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo como expresión de sus principios constitucionales, por lo cual se debe promover su aplicación universal.
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Artículo 7	La Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta Constitución.

Instrumento legal	Artículo	Comentario
Instrumento legal	Artículo	Comentario
Ley Orgánica del Trabajo las Trabajadoras y los Trabajadores	--	Norma rectora en legislación laboral que rige todas las situaciones derivadas del trabajo como hecho social, al proteger y garantizar los derechos de los trabajadores, como sujetos protagónicos de los procesos sociales de educación y trabajo.
Ley Orgánica de Salud	Artículo 1	Rige todo lo relacionado con la salud. Establece las directrices y bases de salud como proceso integral. Regula los deberes y derechos de los beneficiarios, garantías en la prestación de dichos servicios, las actividades de los profesionales y técnicos en ciencias de la salud, y la relación entre los establecimientos de atención médica de carácter privado y los servicios públicos de salud contemplados en esta Ley.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Capítulo III

Marco Organizacional

Historia de la Organización

En enero de 2009, Enrique J. Padrón T. realiza y materializa su maqueta operacional enfocada a la vigilancia por el bienestar de los trabajadores. Para junio de 2009 abre sus puertas al público, llevando como nombre Perfilab C.A., entre las empresas que depositaron su confianza se encuentran: McDonald's, Inversiones SGA y Sukihana. En junio de 2010 logra tener en existencia una cartera de 58 empresas y atender un promedio de 400 personas por mes. Se incorporó una nueva modalidad de servicio que fue llamada jornadas IN Company. En marzo de 2011 renace y añade a su perfil empresarial el prefijo "Grupo" siendo actualmente el nombre que la define y se encuentra en vigencia "Grupo Perfilab C.A.". Para mayo 2011, la compañía añade otra expansión considerable a sus ingresos y un nuevo aporte a sus clientes teniendo un plus para el paquete de Medicina Ocupacional, incorporando el departamento de Seguridad y Salud Laboral. Para junio del mismo año se experimenta la ampliación de oficinas en donde se deja el espacio inicial para la operatividad médica y trasladando a totalidad el área administrativa a nuevas oficinas ubicadas igualmente en el sector Altamira. Actualmente Grupo Perfilab C.A. ha ido cosechando muchos logros; el mayor de ellos: la confianza de sus clientes y pacientes en el gremio de la Seguridad Laboral y Medicina Ocupacional, enfocando todas las energías y proyectos futuros, demostrando con cada una de sus acciones, una larga tradición de servicio

Misión

Somos una empresa que ofrece servicios para la salud de alta calidad, aportando bienestar a clientes corporativos y usuarios particulares con infraestructura propia, tecnología de vanguardia y mística orientada al ser humano.

Visión

Consolidarnos como la mejor empresa privada proveedora de servicios para la salud, en el ámbito nacional e internacional, basándonos en el reconocimiento de atención integral.

Valores

Figura 1- Valores de Grupo Perfilab C.A.



Fuente: Elaboración Propia (2021).

Objetivos

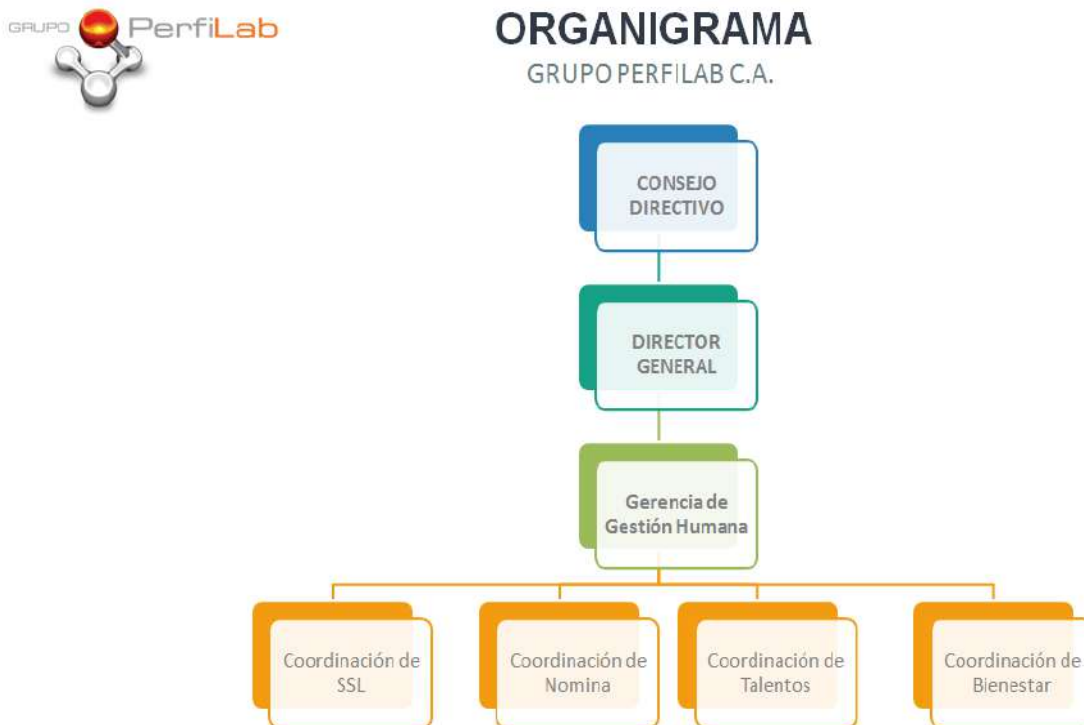
1. Brindar un servicio de calidad
2. Optimizar tiempo de respuesta
3. Desarrollar una cultura de bienestar
4. Apertura y promoción de nuevas sucursales
5. Optimizar la rentabilidad

Organigrama

La estructura organizativa de GRUPO PERFILAB C.A. está conformada por el consejo directivo y un director general. Asimismo, existen ocho (08) Gerencias que forman parte de la estructura.

La ubicación del investigador fue dentro de la Gerencia de Gestión Humana específicamente en la Coordinación de Seguridad y Salud Laboral. Así mismo, la gestión del diseño del proyecto recae en la gerencia de Gestion Humana.

Figura2- Estructura Organizativa de Grupo Perfilab C.A.



Fuente: Elaboración Propia (2021).

Estructura Física, Personal y Mercado

GRUPO PERFILAB C.A. Está ubicada físicamente en la Av. Francisco de Miranda, Centro Comercial CENTRO PLAZA, Torre “A”, piso 18. Oficina “I”, entre 1ra y 2da Avenida de los Palos Grandes, Caracas. La organización está distribuida en tres grandes áreas (administración, Gestión Humana y Operaciones). Cada una de estas áreas cuenta con los recursos tecnológicos, maquinarias, equipos y herramientas de oficina, necesarios para llevar a cabo las funciones del personal y cumplir con los objetivos establecidos.

Actualmente GRUPO PERFILAB C.A. Cuenta con una plantilla de 40 colaboradores, distribuidos en:

- Consejo directivo con un Director general
- Ocho Gerencias: Gestión Humana, Laboratorio, Gerencia Medica, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Negociación y Gerencia de Administración.

Cabe señalar que su principal actividad está enfocada, en la prestación de servicios de salud, elaboración y ejecución de proyectos en el área de medicina ocupacional.

Capítulo IV

Marco Metodológico

Línea de Investigación

El presente trabajo de grado se enmarca dentro de la línea de investigación correspondiente a Proyectos de control de gestión, la cual según la guía para el trabajo especial de grado 2020, es aquella que, “Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos” (Pág. 3).

Tipo de Investigación

Según Arias (2004) “La investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Pág. 48).

De acuerdo a la definición anterior, el trabajo se ubica en el nivel descriptivo, puesto que se pretende recopilar toda la información relativa al liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño.

Diseño de Investigación

El proyecto se encuentra ubicado dentro de las líneas y parámetros de una investigación de campo, definida por Sabino (1999) como “la que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se escogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo

concreto del investigador y su equipo”. De esta manera se observa que la investigación es de campo debido a que los datos suministrados en el proyecto serán recolectados a través de la observación directa del objeto de estudio dentro de la gerencia de gestión humana de la empresa Grupo Perfilab.

De igual forma la investigación se caracteriza por ser de tipo documental, Tamayo (2000) argumenta que: La investigación documental es entendida como el proceso metódico a través del cual el investigador partiendo de un problema significativo y claramente formulado dirige su atención a la planificación de una estrategia que le permita recoger datos de documentos de cualquier índole que confirma o rechaza las conjeturas planteadas. El proyecto también es de tipo documental ya que se deben implementar recursos secundarios que aportaran y facilitarán la información necesaria considerando la misma como fácil y accesible para el análisis del problema.

Descripción de la Metodología y Técnicas de Proyectos

Población y Muestra/ unidad de análisis

Población

En esta investigación la población se clasificó finita, por lo cual Hurtado (2000), la define como aquella donde: “... sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad, donde todos y cada uno de los sujetos pueden ser ubicados e identificados plenamente”. (p. 153). El estudio tiene como población un

total de 15 colaboradores que conforman la gerencia de Gestión Humana desglosados de la siguiente manera: 1 gerente, 8 coordinadores, 5 operarios y 1 maestro de obra.

Tabla N° 3. Población

Cargo	Población	% cada estrato
Gerente	1	100%
Coordinadores	8	50%
Maestro de obra	1	100%
Operarios	5	60%
TOTAL	15	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Muestra

En todo el estudio es común que se empleen modelos como medio para acercarse al conocimiento de la realidad. Balestrini (2006), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (p.141)”.Habiendo ya identificado la población se determinó que la muestra es probabilística y estratificada, dividida dicha muestra en: 9 colaboradores que hacen vida en la gerencia de gestión humana (4 coordinadores, 1 gerente, 1 maestro de obra y 3 operarios).

Tabla N° 4. Muestra.

Cargo	Muestra	% cada estrato
Gerente	1	100%
Coordinadores	4	50%
Maestro de obra	1	100%
Operarios	3	60%
TOTAL	9	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Cuadro de Variables por Objetivos

Las variables se refieren a los elementos básicos que se derivan de los objetivos específicos del estudio que implique investigación de campo. Para Tamayo y Tamayo (2008) estas consisten en “un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores ya sea cuantitativo o cualitativo” (p.109). En otras palabras, las variables con características con capacidades de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente y están incorporadas en los objetivos específicos.

La Operacionalización de variables se realiza para articular los objetivos de la investigación con los instrumentos de recolección de la información, donde se definen las dimensiones de las variables y se establecen los indicadores para elaborar los ítems que utilizados en los instrumentos. La tabla N°19 hace referencia al sistema de variables de la presente investigación.

Tabla N° 19. Cuadro de variables por objetivos

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Determinar la brecha entre el liderazgo requerido y las Características del liderazgo existente.	Liderazgo	Perfil de desempeño	– Tipos de Liderazgo	1-2-3- 4-5-6- 7-8-9- 10-11	Cuestionario	Coordinadores, gerente, maestro de obra y operarios.
Identificar y describir practicas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño.	Liderazgo transformacional.	Perfil de desempeño	– Características del liderazgo transformacional	7-8-9- 10-11	Cuestionario	Coordinadores, gerente, maestro de obra y operarios.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Describir el perfil de los colaboradores actuales de la gerencia de gestión humana.	Comportamiento organizacional	Perfil Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Actitudes - Emociones - Comunicación 	12-13-14	Cuestionario	Coordinadores, gerente, maestro de obra y operarios.
Diseñar un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI	Alcance	Alcance del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección - Constitución - Documentación 		EDT	PMBOK
	Cronograma	Gestión del cronograma	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Secuencias - Duración - Hitos 		Cronograma del proyecto	PMBOK
	Costos	Estimación de costos	<ul style="list-style-type: none"> - Costos por paquetes de trabajo 		Estimación Bottom-up	PMBOK
	Recursos	Estimación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Recursos técnicos - Recursos financieros 		Estimación de recursos	PMBOK
	Comunicaciones	Gestión de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones internas - Comunicación externas 		Plan de comunicaciones	PMBOK
	Interesados	Análisis de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> - Rol - Influencia - Impacto - Interés 		Mapa de Stakeholders	PMBOK

Fuente: Elaboración propia (2021).

Técnicas y Herramientas de Recolección y Procesamiento de los Datos

Para la elaboración del presente proyecto de investigación, se recabará información a través de técnicas e instrumentos de recolección, en este sentido, Méndez (2003:36) afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que acude el investigador, y que le permite obtener información”. Además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son la base para plantear el marco metodológico de la investigación, con el cual se logrará el análisis y resultados de los objetivos de la misma.

Sabino (2003:45), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, engloban los recursos que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Para la realización de esta investigación y la consecución de los objetivos planteados, se realizarán revisiones documentales que permitirán tener las bases teóricas suficientes, de apoyo a las conclusiones. De igual manera, se aplicará un cuestionario con preguntas cerradas a nueve (9) colaboradores, adscritos a la gerencia de gestión humana.

Con el objetivo de dar respuestas a las interrogantes del planteamiento del problema y garantizar la obtención de información para el desarrollo del plan, se hará uso de fuentes de información de los siguientes tipos:

Fuentes de Información Primaria: Entrevistas personales al gerente del departamento, coordinadores, maestro de obra y operarios que hacen vida en la gerencia de Gestión Humana; aplicación de cuestionarios auto administrados proporcionados de manera

directa a los involucrados antes mencionados considerados para el desarrollo de la investigación.

Fuentes de Información Secundaria: Recopilación y uso de información levantada por otros autores, consultas bibliográficas en textos de liderazgo, gestión del cambio, perfiles de liderazgo eficaz, uso de trabajos especiales de grado, publicaciones y trabajos de investigación como guía para el desarrollo del estudio. Así como también consultas en Internet, revistas y folletos.

Entre las técnicas de recolección de datos aplicadas en este trabajo de investigación se tiene las siguientes:

- Revisión Documental

La revisión documental se realizó para constatar y revisar con profundidad todo y cada uno de los escritos que fueron utilizados en el presente proyecto dándole mayor énfasis a las normas y procedimientos, leyes, trabajos de grado.

- Recopilación Documental a través de la web

A través de la recopilación de escritos mediante las diversas páginas web, se logró obtener la definición de diversos conceptos utilizados en el transcurso del proyecto los cuales son parte fundamental del desarrollo y progreso del proyecto.

- Encuesta

La encuesta se puede definir como una técnica de adquisición de información, la misma se realiza mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede

conocer la opinión o valoración de los trabajadores seleccionados. En este caso se elaboró preguntas de tipo cerradas.

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez realizado el plan de la investigación, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación o trabajo de campo. Es entonces cuando se hace uso de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que según Palella y Martins (2004), “son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

Para determinar la brecha entre el liderazgo requerido y las Características del liderazgo existente, Identificar y describir practicas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño y Describir el perfil de los colaboradores actuales de la gerencia de gestión humana. Se utilizó la técnica de la observación directa, la revisión documental y se aplicó una encuesta a una muestra de 9 colaboradores que hacen vida en la gerencia de gestión humana, desglosándose de la siguiente manera: 4 coordinadores, 1 gerente, 1 maestro de obra y 3 operarios. El instrumento empleado fue un cuestionario conformado por catorce (14) preguntas, las escalas de actitudes en forma de pregunta caerían dentro de la categoría de preguntas cerradas las cuales apuntan a obtener información sobre las variables en estudio. Este instrumento se puede observar en el anexo 1.

Por último, para el objetivo de Diseñar un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la

metodología del PMI, se emplearon como instrumentos la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) para la variable Alcance, el cronograma del proyecto para la variable Tiempo, la estimación *bottom-up* para la variable Costos, la estimación de recursos para la variable recursos, el plan de comunicaciones para la variable Comunicaciones, así como el mapa de *stakeholders* para la variable Interesados.

Presentación y Análisis de los resultados

El análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos no es un proceso arbitrario. Atiende a criterios metodológicos preestablecidos, diseñados para permitirle al investigador hacer el mejor uso posible de la información, en este caso bajo los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario fueron organizados y clasificados, tabulando los resultados para luego presentarlos como tablas de frecuencias y porcentajes, que permitieron la realización de gráficos circulares para cada ítem. Hasta aquí se hizo uso de las técnicas cuantitativas, definidas por Sabino (2006) como aquellas que constituyen “el tipo de operación que se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación” (p.172). La técnica de análisis de información cuantitativa fue la estadística descriptiva, con la cual se representa de forma certera las variables analizadas permitiendo una rápida lectura e interpretación. Para ello, hace uso de la distribución de frecuencias y la representación gráfica.

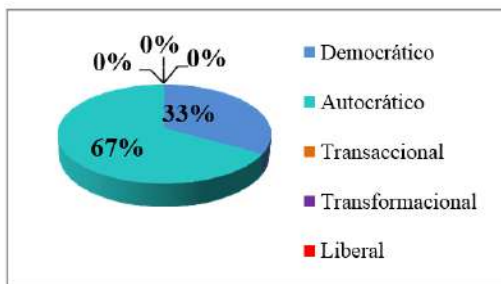
En segundo lugar, el investigador hizo empleo del análisis cualitativo, también conceptualizado por Sabino (2006) como aquel que sirve para “procesar la información relacionada con las características y cualidades” (p.170), con el cual se realizó una apreciación formal de la información estadística, a la luz de las bases teóricas utilizadas y de las observaciones realizadas por el autor del estudio en el lugar de los hechos, lo que permitió llevar a cabo una interpretación adecuada de los datos obtenidos.

Ítem 1. Según su criterio ¿cuál es el estilo de liderazgo que ejerce su supervisor inmediato?

Tabla N°6. Estilos de liderazgos

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Democrático	3	33
Autocrático	6	67
Transaccional	0	0
Transformacional	0	0
Liberal	0	0
Total	9	100

Gráfico N° 1. Estilos de liderazgo



Análisis: En el análisis del ítem 1 del instrumento aplicado, el 67% de los encuestados coincidieron que el liderazgo ejercido por el líder de la Gerencia de Gestión Humana, es autocrático, es decir, un liderazgo de control total en la información, cuya toma de

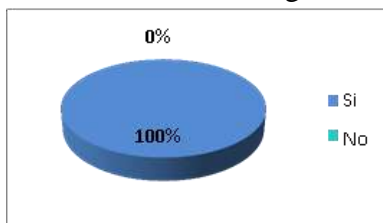
decisiones es centralizada, los colaboradores son monitoreados y sus opiniones son poco consideradas para el desarrollo y ejecución de planes. Por su parte un 33 % manifestó que el liderazgo ejercido en dicha Gerencia, es de estilo democrático, es decir, que el promotor promueve la participación y por ende toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, delega funciones, crea equipos de trabajo y permite equilibrar actividades generando así la satisfacción laboral que a su vez permite alcanzar los objetivos trazados. En el análisis y caracterización del líder, evidencia la heterogeneidad de opiniones y aceptación entre los colaboradores y el estilo de liderazgo autocrático.

Ítem 2. ¿Considera usted que la persona encargada de liderar la gerencia de gestión humana asume toda la responsabilidad de dirigir y controlar?

Tabla N° 7. Liderazgo autocrático

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100

Gráfico N° 2. Liderazgo autocrático



Análisis: El resultado obtenido del ítem 2, dio como resultado que el 100 % de los encuestados reconocen que el líder de la gerencia de gestión humana asume toda la responsabilidad de dirigir y controlar a los colaboradores, característica propia del estilo

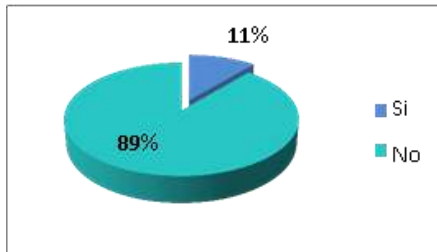
de liderazgo autocrático, lo que sitúa normalmente al líder y a sus trabajadores bajo un ambiente tenso e intransigente y que en consecuencia no afianza el intercambio de conocimientos, el trabajo de equipo y el dinamismo de la Gerencia.

Ítem 3. ¿Considera usted que el líder de gestión humana permite que sus colaboradores realicen sus tareas sin supervisarlos?

Tabla N° 8. Liderazgo liberal

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	1	11
No	8	89
Total	9	100

Gráfico N° 3. Liderazgo liberal



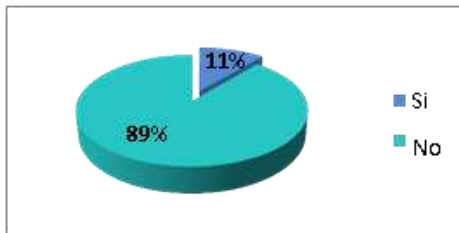
Análisis: Por su parte en el ítem 3, se refleja que el 89 % de los colaboradores encuestados, consideran que el líder no permite la libertad o independencia para cumplir sus funciones, mientras que el 11 % asume y define al líder como la figura abierta al trabajo capaz de permitir independencia de sus subordinados en la realización de sus tareas. Descartando que el líder de la gerencia sea un líder liberal.

Ítem 4. ¿Considera usted que el líder de gestión humana promueve el cumplimiento de objetivos a través de recompensa?

Tabla N° 9. Liderazgo transaccional

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	1	11
No	8	89
Total	9	100

Gráfico N° 4. Liderazgo transaccional



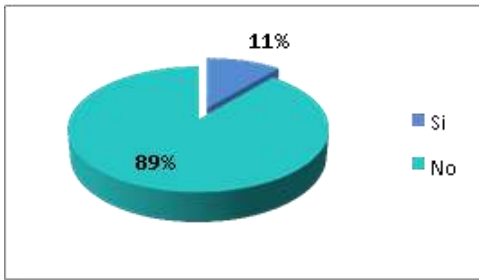
Análisis: En este ítem 4, se observa que solo el 11 % de los colaboradores consideran que el líder de la Gerencia de Gestión Humana de Grupo Perfilab, promueve de manera pasiva y temporal el cumplimiento de los objetivos, mientras que el porcentaje restante representado por el 89 % considera lo contrario, es decir, no es considerado un gerente que implementa la visión integral y organizacional, descartando el cumplimiento de las metas por medio de un sistema de recompensas que consiste en premio al logro y castigo a quien no cumpla.

Ítem 5. ¿El líder toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo en la toma de decisiones?

Tabla N° 10. Liderazgo democrático

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	1	11
No	8	89
Total	9	100

Gráfico N° 5. Liderazgo democrático



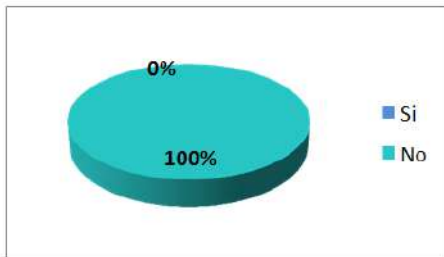
Análisis: El resultado del ítem 5, este nos indica que el 11 % aprecia que el jefe de la referida Gerencia es un líder democrático, que promueve la participación y considera cada una de las opiniones de sus colaboradores, por otra parte el 89 % difiere de lo anteriormente descrito, donde no se toma en cuenta no solo las opiniones, sino que se descarta el nivel de talento humano con que se cuenta para alcanzar los objetivos internos de la Gerencia y por ende los organizacionales, en consecuencia se refleja que el Gerente de Gestión Humana no es un líder democrático, ni un líder dinamizador de procesos que valora las capacidades distribuye roles y responsabilidades con una visión sistémica.

Ítem 6. ¿Considera usted que el líder de la gerencia de gestión humana motiva e inspira a sus colaboradores en función de cambios organizacionales?

Tabla N° 11. Liderazgo transformacional

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
Total	9	100

Gráfico N° 6. Liderazgo transformacional



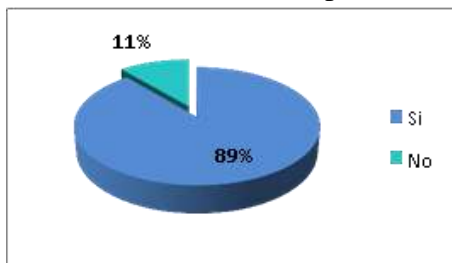
Análisis: Con el resultado del ítem 6, se detectó que el 100 % de los integrantes adscritos a la gerencia de gestión humana, no observan al jefe de la misma como un líder de visión integral, sistémica, capaz de armonizar y motivar un liderazgo transformacional, es decir, en equipo, que permita implantar cambios y propuestas que fortalezcan en el tiempo el nivel de eficacia y eficiencia. A todo esto, se quiere promover el liderazgo transformacional debido a que es uno de los liderazgos más complementarios para una organización, ya que concibe mejorar los niveles de armonía.

Ítem 7. ¿Considera una ventaja que un líder influya positivamente a sus colaboradores?

Tabla N° 12. Influencia positiva

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	8	89
No	1	11
Total	9	100

Gráfico N° 7. Influencia positiva



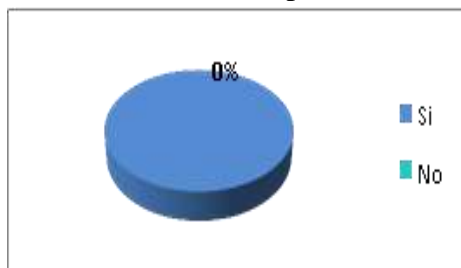
Análisis: Influir positivamente en su equipo de trabajo es una característica particular del líder transformacional, en ese sentido, el 89 % de los encuestados señalan que ciertamente es una ventaja que un líder influya de manera positiva en el equipo de trabajo. Este resultado indica el nivel de comprensión de parte del personal adscrito a la Gerencia de Gestión Humana, que si bien es cierto, no es el caso de ellos, lo cual permite reconocer la diferencia en el nivel de comprensión de los referidos trabajadores.

Ítem 8. ¿Considera una ventaja tener un líder que motive e inspire a suscolaboradores?

Tabla N° 13. Motivación Inspiracional.

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100

Gráfico N° 8. Motivación Inspiracional.



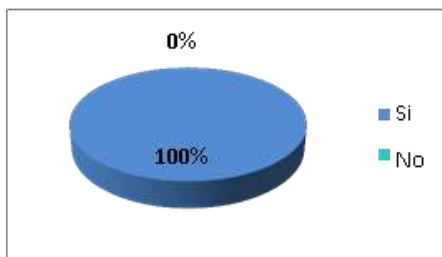
Análisis: Al igual que el resultado de la pregunta anterior, la revisión y análisis permite entender el nivel de comprensión de los encuestados al asumir que es una ventaja el contar con un líder motivador que inspire a sus colaboradores, lo cual es un indicador para este trabajo, diseñar un plan que estimule liderazgo transformacional como herramienta para mejorar las habilidades del talento humano adscrito a la Gerencia de Gestión Humana.

Ítem 9. ¿Considera una ventaja que un líder estimule el conocimiento de sus colaboradores para el desarrollo profesional?

Tabla N° 14. Estimulación Intelectual

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100

Gráfico N° 9. Estimulación Intelectual



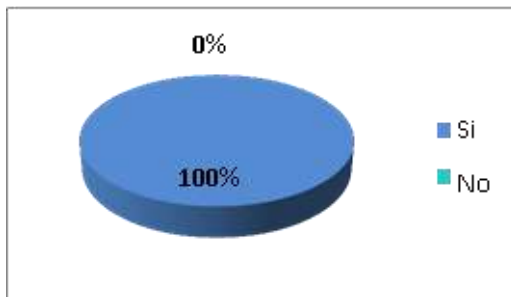
Análisis: En este Ítem el 100 % los encuestados indican que recibir estimulación al conocimiento de parte del líder, es ciertamente una ventaja, ya que amplía de manera positiva los niveles de comunicación, motivación, inspiración y estimulación entre otros, implica para la investigación, una premisa que puede afianzar aún más la propuesta al cambio de visión del líder en la organización.

Ítem 10. ¿Piensa que es una ventaja que un líder considere individualmente a sus colaboradores para la toma de decisiones?

Tabla N° 15. Consideración Individualizada

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	9	100
No	0	0
Total	9	100

Gráfico N° 10. Consideración Individualizada



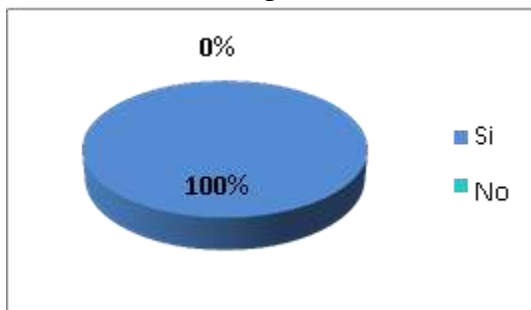
Análisis: En los resultados obtenidos del ítem 10 se puede señalar que el 100 % de los encuestados afirman que es una ventaja que el líder considere de manera individual a sus colaboradores para la toma de decisiones. Ya que implica la reciprocidad e intercambio de opiniones, integración, a su vez crea vínculos que permiten mejor comunicación y rendimiento laboral.

Ítem 11. ¿Considera que es una ventaja un líder comprometido con sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la Gerencia de Gestión Humana?

Tabla N° 16. Compromiso

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	100	100
No	0	0
Total	9	100

Gráfico N° 11. Compromiso



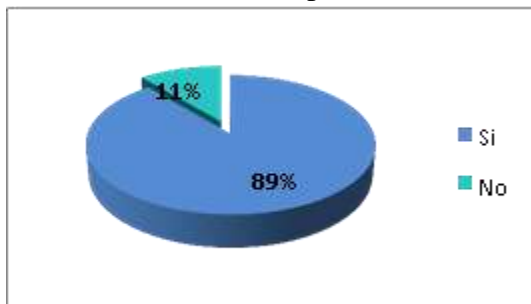
Análisis: Para el ítem 11 el 100 % de los encuestados coinciden que ciertamente es una ventaja contar con un líder comprometido con su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su gestión, en ello se reconoce el nivel democrático y participativo, visión propia de líder transformacional.

Ítem 12. ¿Le cuesta a usted mantener una actitud positiva en circunstancias injustas que se presentan en su área laboral?

Tabla N° 17. Actitud positiva

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	8	89
No	1	11
Total	9	100

Gráfico N° 12. Actitud positiva



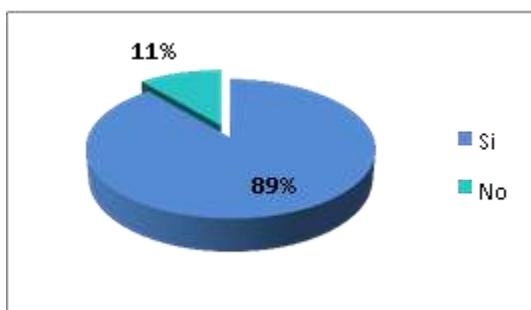
Análisis: En el presente ítem el resultado no sorprende, sino que reafirman que el 89 % de los encuestados indican no mantener una actitud positiva ante las injusticias que se presentan en el área laboral. Mientras que un 11 % indica que puede mantenerse con una actitud positiva, ante situaciones injustas. Evidenciando que se obtiene un desequilibrio de reacciones a pensamientos negativos como mecanismos de defensa creando así una desarmonía laboral.

Ítem 13. ¿Le cuesta a usted controlar sus emociones cuando no está de acuerdo con algo?

Tabla N° 18. Emociones

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	8	89
No	1	11
Total	9	100

Gráfico N° 13. Emociones



Análisis: De acuerdo con las observaciones de los resultados obtenidos un 11 % afirma que puede controlar sus emociones cuando no se encuentra en desacuerdo con alguna situación, en cuanto al 89 % restante de los encuestados respondieron que les cuesta controlar sus emociones con alguna situación inconcebible. Lo que genera oscilación en

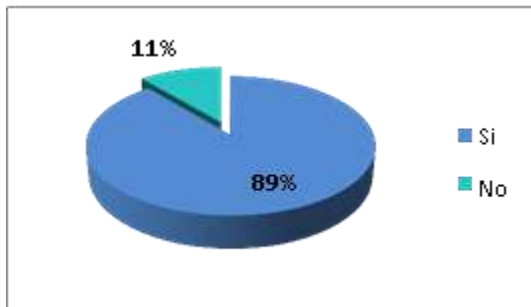
el manejo y exposición de sus emociones, provocando reacciones de aislamiento, descontento, traslado entre otras eventualidades.

Ítem 14. ¿Considera usted que fluye inapropiadamente la comunicación en su área de trabajo?

Tabla N° 19. Comunicación

Concepto	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	8	89
No	1	11
Total	9	100

Gráfico N° 14. Comunicación



Análisis: La comunicación es un factor determinante para alcanzar un estilo de liderazgo transformacional, sin embargo, en la tabulación realizada del instrumento aplicado, correspondiente al ítem 14, señalo que el 89 % de los colaboradores consideraron el mal uso e inapropiados canales de comunicación que se encuentran en la Gerencia de Gestión Humana, es decir, que los medios para articular las directrices no son conscientes a la hora de alcanzar los objetivos planteados en la Gerencia. En cuanto a un 11 % está en desacuerdo con que no fluye la comunicación.

Conclusiones

Objetivo 1. Determinar las características del liderazgo requerido y las características del liderazgo existente.

De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores entre las características del liderazgo requerido se encuentra un estilo de liderazgo motivacional y transformador, carismático e inspirador, comprometido, generador de vínculos emocionales, con valores morales, que produzcan cambios de visión en sus subordinados, promuevan la cooperación, creativo e interactivo.

Por otra parte, mediante la técnica de observación directa y la aplicación de un modelo de encuesta sumado a un mapeo documental, así como, a la revisión, tabulación y análisis de fuentes primarias de información, proyectan datos confiables de que se está en presencia ante un líder autocrático. Este tipo de líder es rígido, aislado, independiente y autoritario para alcanzar las metas a su forma, sin convenir en consenso.

.

Objetivo 2. Identificar y describir las practicas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño.

- Estimulación intelectual. Fomenta intensamente la creatividad, alienta a indagar nuevas formas de realizar las cosas y persigue nuevas ocasiones en favor de la empresa.

- Consideración individualizada. Sostiene formas de comunicación con sus discípulos en forma personal o colectiva. El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, la simpatía y el proporcionar retos y oportunidades. Se interesa porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización.
- Motivación e inspiración. El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades. Crea la aptitud para el cambio y anima un amplio rango de intereses. Siempre espera el mejor esfuerzo.
- Influencia idealizada o carisma. Es muy importante, por cuanto tiene un sentido de intención. Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente.

Objetivo 3. Describir el perfil de los colaboradores actuales de la gerencia de gestión humana.

1. El perfil actual de los colaboradores se puede dividir en dos puntos. Como primer aspecto el déficit de fluidez en la comunicación entre ellos y el líder. los colaboradores coincidieron que dicha carencia afecta directamente en el

correcto desarrollo de la Gerencia, impidiendo que los colaboradores ejecuten sus tareas y sean eficaces, en otra perspectiva se ven afectados debido a que muchas de las ordenes, parámetros o lineamientos no llegan en los tiempos previstos o simplemente no son coordinados, estructurados o expresados con claridad, lo que trae retrasos, incomodidad y apatía impactando directamente en el clima laboral creando así distorsión de armonía organizacional.

2. Como segundo aspecto, son todos aquellos que se presentan a nivel psicosocial a consecuencia de un ambiente laboral tenso, intransigente, impositivo, concurriendo de esa manera a la desmotivación de la mayoría de los trabajadores de esa instancia.

Metodologías y Técnicas del Proyecto

Para este trabajo de investigación se emplearon los fundamentos para la dirección de proyectos elaborados por el Project Management Institute (PMI), conocida también como Guía del PMBOK, en este caso en su sexta edición. La razón por la cual se seleccionó esta práctica en la Gerencia de Proyectos es debido a que parte de la premisa, según Figuerola (2018) de que un proyecto “debe ser concebido como un proceso, es decir, una serie de actividades coordinadas e interrelacionadas entre sí que deben ejecutarse para alcanzar un fin específico” (p.12). En la Guía del PMBOK no importa si son muchas o pocas etapas las que componen un proceso, ya que el número de etapas varía en función

de las variables presentes en cada caso particular participantes, como la complejidad de las tareas, los plazos de entrega, el financiamiento, entre otros.

Asimismo, este conjunto de mejores prácticas establece que los contenidos expuestos deben ser adaptados a las peculiaridades de cada proyecto, otorgando cierta flexibilidad técnica, pero siempre pasando por los cinco (5) grupos procesos de gestión de proyectos, a saber inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Según este enfoque los proyectos pasan de una fase a otra conforme avanzan en su desarrollo hasta la fase de control. Si el control es positivo cuando llegan a ella, el proyecto avanza hasta el cierre. En caso contrario, el proyecto se debe realizar una nueva planificación y volver a ejecutar.

Áreas de conocimiento y procesos:

Es importante destacar que la Guía del PMBOK 6ta edición (2017), como referencia de las buenas prácticas en la gestión de proyectos, permite cierta flexibilidad para adecuarse a las realidades de cada proyecto, por lo que es aplicable para el establecimiento de un plan de proyectos para mejorar las habilidades del talento humano de la empresa GRUPO PERFILAB C.A. haciendo uso del liderazgo transformacional. De esta forma la metodología a implementar, tomara en cuenta 7 áreas del conocimiento y 19 procesos relacionados a dichas áreas. El orden de ejecución de dichos procesos para el presente trabajo es el siguiente:

Figura 3 - Orden de ejecución de los procesos en el desarrollo del TEG



Fuente: Elaboración Propia (2021).

Capítulo V.

Desarrollo de la Propuesta

En este capítulo se presenta el diseño de un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI, basado en las áreas de conocimiento y procesos tomados de la Guía del PMBOK versión 6 (2017).

Diseño de un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional.

1. Acta de Constitución del Proyecto

El desarrollo del Acta de constitución del proyecto tuvo como objetivo formalizar el inicio del proyecto y los niveles de autoridad que tendrá el gerente del proyecto durante el desarrollo del mismo.

A continuación se presenta Acta de Constitución del proyecto:

Tabla N° 1. Acta de constitución del proyecto

Empresa/Organización
Grupo Perfilab C.A.
Nombre del proyecto
Plan de proyectos para mejorar las habilidades del talento humano de la empresa GRUPO PERFILAB C.A. haciendo uso del liderazgo transformacional.
Fecha de preparación
01 de septiembre de 2021
Cliente

Gerencia de Gestión Humana de Grupo Perfilab C.A.
Patrocinador Principal
Directiva de Grupo Perfilab C.A.
Gerente de Proyectos
Sandra Betancourt
Necesidad de negocio
La organización ha sufrido una serie de transformaciones continuas, motivado a los cambios sociopolíticos del país, aunado a la pandemia, lo que conlleva a sustitución de personal que afecta de algún modo al clima organizacional por ende el desempeño laboral de la entidad de trabajo, por ello la necesidad de diseñar un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI.
Objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las características del liderazgo requerido y las características del liderazgo existente. 2. Identificar y describir practicas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño. 3. Describir el perfil de los colaboradores actuales de la gerencia de gestión humana 4. Diseñar un plan para mejorar las habilidades del talento humano de la organización haciendo uso del liderazgo transformacional, bajo la metodología del PMI.
Justificación
Permitirá la disertación y la reflexión, en busca de condiciones dignas del trabajo, tal como lo estipula la LOTTT, título III, capítulo V, de las condiciones dignas del trabajo, art 156 literal d. “ambiente saludable de trabajo”.
Entregables
Plan de mejora de las habilidades del talento humano
Riesgos Iniciales de alto Nivel
<ol style="list-style-type: none"> 1. Despido, suspensión o renuncia del personal 2. Crisis económica 3. Cambio de normativa 4. Fallas de energía eléctrica
Requisitos de Aprobación del Proyecto
Criterios de Cierre
Quien autoriza o aprueba esta Acta de Constitución del Proyecto

Nombre	Cargo	Rol del Usuario	Línea de aprobación	Firma	Fecha
Sandra Betancourt	Gerente del Proyecto	Líder de Proyecto	Desarrolla		
Directiva de Grupo Perfilab C.A	Patrocinador Principal	Sponsor del Proyecto	Aprueba		

2. Gestión del alcance

El alcance de un proyecto representa la totalidad de los productos que le conforman y sus requisitos o características esenciales. Se utiliza a veces para identificar todo el trabajo necesitado para dar por terminado un proyecto. El alcance se describe en forma gráfica, de acuerdo a la guía PMBOK 6ta edición, a través de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), cuya funciones organizar y definir, de manera jerárquica, el alcance total aprobado del proyecto según lo declarado en la documentación vigente.

Figura 1. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)



Fuente: Elaboración Propia (2021)

3. Gestión del cronograma

En este punto se incluyen los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto de acuerdo a los lapsos de tiempo pautados previamente. Para ello es vital secuenciar las actividades en forma jerárquica (EDT) y definir los tiempos de ejecución para cada una de ellas.

Figura 3. Cronograma del Proyecto

Nombre	Duración
PROYECTO	90 days?
GESTION ACTUAL DE LIDERAZGO	30 days
Project Charter	8 days
Reunión inicial	1 day
Elaboración del Project Charter	5 days
Revisión y aprobación del Project Charter	2 days
Fin del producto	0 days
Definición de la metodología	7 days
Establecer metodología	5 days
Definir metodología	2 days
Fin del producto	0 days
Cuestionarios	15 days
Definir contenidos y duración de los mismos	5 days
Aplicación del instrumento	10 days
Fin del producto	0 days
RECOLECCION DE LA INFORMACION	17 days
Cuantificación y Cualificación	7 days
Recopilar y Organizar	3 days
Comparar, identificar y relacionar resulta...	2 days
Analizar resultados	2 days
Fin del producto	0 days
Informe inicial	10 days
Elección de plantilla	5 days
Elaboración de documento Inicial	5 days
Fin del producto	0 days
EVALUACIÓN Y PLANEACIÓN DE LOS ASP...	14 days?
Planeación estratégica	8 days
Establecer estrategias	4 days
Definir estrategias	4 days
Fin del producto	0 days
Indicadores de Logro e Impacto	6 days?
Elaborar tablas	2 days?
Elaborar Gráficos	2 days?
Fin del producto	2 days?
Desarrollo de la capacitación	5 days?

Elaboración Propia (2021).

Figura 4. Cronograma del Proyecto.

Nombre	Duracion
Exposición personalizada	2 days?
Definir contenido	1 day?
Definir insumos y materiales	1 day?
Fin del producto	0 days?
Actividades Grupales	3 days?
Definir actividades	1 day?
Definir insumos y materiales	1 day?
Fin del producto	1 day?
Medición e impacto	27 days
Propuesta de mejora	15 days
Elección de plantilla	3 days
Recopilación de resultados	6 days
Elaboración de propuesta	6 days
Fin del producto	0 days
Informe final	10 days
Elección de plantilla informe final	5 days
Elaboración del informe final	5 days
Fin del producto	0 days
Lecciones aprendidas	2 days
Recopilación de problema y soluciones pr...	2 days
Fin del producto	0 days

Elaboración Propia (2021).

4. Plan de gestión de los costos

La estimación se realizará de manera ascendente considerando cada actividad mostrada en el cronograma. La referencia para estimación de actividades será base a costes de internet actualizados. La estimación del presupuesto fue realizado en base a \$ fijo, no considerando la tasa de cambio debido a las fluctuaciones constante del país.

En este apartado se definen todo lo que será necesario para poder prestar el servicio. Se deben tener en cuenta los siguientes parámetros para la adquisición de equipos y suministros:

1. Encontrar los mejores equipos y suministros en términos de la relación coste/beneficio.
2. Lograr con los proveedores, condiciones económicas y financieras mutuamente beneficiosas.
3. Diseñar adecuadamente el lugar donde se instalarán los equipos, así como las áreas de servicios. Para el estudio de caso, se optó por la selección de equipos técnica

A continuación se desglosa los costos por paquetes de trabajo:

Fase 1: Gestión actual de liderazgo

Paquete de Trabajo: Definición de la metodología

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Memoria:8gb R	1	446	446
Memoria Usb 4 Gb	Marca: Sony Modelo: 4sw Capacidad: 4gb	1	10	10
Teléfono Corporativo	Marca: Xiami Modelo: Redmi 8 black Dual Sim	1	130	130
Grapadora	-	1	18	18
Perforadora	-	1	7	7

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Sacagrapa	-	1	6	6
Lapicero	-	1	0,50	0.50
Carpeta	-	2	2	4
Impresión de documento	-	1	3	3
Gerente de Proyecto	-	56h	5	280
				904.05

Paquete de Trabajo: Entrevistas/Encuestas

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
Memoria Usb 4 Gb	Marca: Sony Modelo: 4sw Capacidad: 4gb	1	10	10
Teléfono Corporativo	Marca: Xiomi Modelo: Redmi 8 black Dual Sim	4	130	520
Grapadora	-	1	18	18
Perforadora	-	1	7	7
Sacagrapa	-	1	6	6
Lapicero	-	12	0,50	6
Carpeta	-	2	2	4
Multifuncional	Marca: Hp Modelo: M180nw: 110	1	437	437
Cd'S	1	1	0.25	0.25
Cartucho Negro	1	1	8	8
Resma Tamaño Carta	2	2	6.5	13
INTERNET	-	-	300	300
Gerente De Proyectos	-	128h	5	640
Coaching Empresarial	-	96h	4	384
Analista De Proyectos	-	64h	3	192
Analista de Sistemas	-	32h	2	64
				4.393,25

Fase 2: Recolección de la información

Paquete de Trabajo: Cualificación y Cuantificación de la información

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca :Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	1	446	446
Teléfono Corporativo	Marca: Xiomi Modelo: Redmi 8 black Dual Sim	1	130	130
INTERNET	-	-	300	300
Gerente De Proyectos	-	16h	5	80
				956

Paquete de Trabajo: Informe Inicial

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
Lapicero	-	12	0,50	6
Carpeta	-	2	2	4
Gerente De Proyectos	-	128h	5	640
Coaching Empresarial	-	96h	4	384
Analista De Proyectos	-	64h	3	192
Analista de Sistemas	-	32	2	64
				3.074

Fase 3: Evaluación y planeación de los aspectos a mejorar

Paquete de Trabajo: Planeación estratégica

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
INTERNET	-	-	300	300
Gerente De Proyectos	-	80h	5	400
Coaching Empresarial	-	60h	4	240
Analista De Proyectos	-	40h	3	120
Analista de Sistemas	-	20h	2	40
				2.884

Paquete de Trabajo: Indicadores de logro e impacto

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
INTERNET	-	-	300	300
Gerente De Proyectos	-	48h	5	240
Coaching Empresarial	-	36h	4	144
Analista De Proyectos	-	24h	3	72
Analista de Sistemas	-	48h	2	96
				2.636

Fase 4: Desarrollo de la capacitación

Paquete de Trabajo: Actividades lúdicas grupales

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
Memoria Usb de 4 Gb	Marca: Sony Modelo: 4swCapacidad: 4gb Versión De Puerto: Usb 2.0	1	10	10
INTERNET	-	-	300	300
Gerente De Proyectos	-	72h	5	360

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Coaching Empresarial	-	72h	4	288
Analista De Proyectos	-	72h	3	216
Analista de Sistemas	-	72h	2	144
				3.102

Paquete de Trabajo: Exposición personalizada

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
Video Beam	Marca: Optoma Modelo: S343 Color: Blanco	1	420	420
Memoria Usb de 4 Gb	Marca: Sony Modelo: 4swCapacidad: 4gb Versión De Puerto: Usb 2.0	1	10	10
INTERNET	-	-	300	300
Gerente De Proyectos	-	48h	5	240
Coaching Empresarial	-	48h	4	192
Analista De Proyectos	-	48h	3	144
Analista de Sistemas	-	48h	2	96
				3.186

Fase 5: Medición de impacto

Paquete de Trabajo: Propuesta de mejora

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
INTERNET	-	-	300	300
Gerente De Proyectos	-	48h	5	240
Coaching Empresarial	-	36h	4	144
Analista De Proyectos	-	24h	3	72
Analista de Sistemas	-	48h	2	96
				2.636

Paquete de Trabajo: Informe final

Productos	Descripción	Cantidad	C/U	Costo Total
Portátil	Línea: Laptop Marca: Hp Modelo: 255 G7 Momemoria:8gb R	4	446	1784
Gerente De Proyectos	-	48h	5	240
Coaching Empresarial	-	36h	4	144
Analista De Proyectos	-	24h	3	72
Analista de Sistemas	-	48h	2	96
				2.336

5. Plan de gestión de las comunicaciones

En este apartado se incluyen los procesos necesarios para garantizar la adecuada y oportuna recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto. Para ello se han identificados como claves las comunicaciones internas, es decir aquellas con los involucrados directos del proyecto, y las comunicaciones externas, que son las realizadas con agentes sin participación o intereses en el plan de proyectos para mejorar las habilidades blandas de la gerencia de gestión humana.

Tabla N° 2. Plan de comunicaciones

Información	Contenido	Responsable de comunicar	Grupo Receptor	Métodos de comunicación	Frecuencia de comunicación
Reunión inicial del proyecto	Reunión inicial del proyecto, Project charter	Gestor del proyecto.	Interesados del proyecto (Inversionistas)	Reunión formal. Documento en Word, Acta de reunión.	Una sola vez
Alcance del proyecto	Documento detallado del alcance del proyecto e impacto en la organización.	Gestor del proyecto.	Equipo de gestión, interesados en el proyecto.	Reunión, Informe digital, Correos Electrónicos,	Una sola vez.
Planificación del Proyecto	Planificación detallada.	Gestor del proyecto	Interesados en el proyecto, equipo de gestión,	Reunión formal, informe digital.	Una sola vez
Avance del proyecto	Estado del proyecto, actividades realizadas, problemas y riesgos, próximas actividades.	Gestor del proyecto	Interesados en el proyecto, equipo de gestión,	Documento digital	Semanal
Recolección de la información	Analizar e interpretar los resultados obtenidos.	Equipo de proyectos	Equipo de proyectos	Documento digital, reunión formal	Una sola vez

Información	Contenido	Responsable de comunicar	Grupo Receptor	Métodos de comunicación	Frecuencia de comunicación
Seguimiento del proyecto	Reunión de seguimientos del proyecto con la elaboración de su respectiva minuta.	Gerente del proyecto	Equipo de proyectos, interesados en el proyecto.	Documento digital	Semanal
Medición de impacto	Entrega de la documentación con el plan de mejora e informe final	Gerente del proyecto	Interesados en el proyecto.	Documento impreso, documento digital, reunión formal, acta de reunión.	Una sola vez

Fuente: Elaboración Propia (2021).

6. Plan de Gestión de los Riesgos

Para planificar la respuesta a un riesgo es necesario tener en cuenta la magnitud del mismo, por lo que es necesario analizar cualitativamente cada riesgo detectado y darle la prioridad correspondiente según la calificación.

Se ubicó para cada riesgo, la probabilidad y el impacto en la escala correspondiente y luego se realizó la matriz P x I.

Tabla N° 3. Leyenda gestión de riesgos

LEYENDA	
Riesgo	Nombre del riesgo
Descripción	Descripción clara de cuál es el riesgo
Responsable	Persona responsable del seguimiento / tomar acciones
Categoría	Según las categorías definidas para el proyecto
Probabilidad (1-3)	Probabilidad que el riesgo se materialice (1=Bajo / 2=Medio / 3= Alto)
Impacto (1-3)	Impacto si el riesgo se materializa (1=Bajo / 2=Medio / 3= Alto)
PxI	Probabilidad x impacto
Estrategia de mitigación	Amenazas: Evitar / Mitigar / Aceptar / Transferir Oportunidades: Explotar / Mejorar / Compartir / Aceptar
Acciones de contingencia	Qué acciones se necesitan tomar si el riesgo se materializa

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO				
	3	3 Moderado	6 Alto	9 Alto
PROBABILIDAD	2	2 Bajo	4 Moderado	6 Alto
	1	1 Bajo	2 Bajo	3 Moderado
		1	2	3
		IMPACTO		

Fuente: Elaboración Propia (2021).

Tabla N° 4. Matriz de riesgos

Categoría	Causa	Riesgo/ Evento	Descripción del impacto	Objetivo impactado	Prob (1-3)	Imp (1-3)	P*I	Responsable	Estrategia de mitigación	Plan de acción
Externo Cliente	Despido o renuncia del personal	Muestra y población	Muestra incompleta	Aplicación de Charlas/talleres e instrumentos	2	3	6	Coaching empresarial	Evitar	Tomar una muestra del 80% de la población y no del 51%
Externo proveedor	Crisis económica	Presupuesto	Exceso del monto presupuesto	Compra de materiales e insumos	2	2	4	Analista de proyecto	Transferir	Buscar un proveedor que se encargue de las finanzas del proyecto
Externo normativa	Cambio de normativa	Muestra y población	Cuarentena radical	Aplicación de los instrumentos	2	3	6	Gestor del proyecto	Mejorar	Realizar taller y capacitaciones con herramientas digitales
Gestion del proyecto Tiempo	Mala estimación del tiempo	Cronograma de trabajos poco real	Sanciones por incumplimiento de plazos de entrega	Recopilación de resultados	1	3	3	Gestor del Proyecto	Explotar	Combinación de herramientas de control de tiempos
Gestión del proyecto comunicación	Problemas de comunicación	Informes poco claros sobre la evolución del proyecto	Escases de información	Elaboración de documentación final	1	2	2	Gestor de proyecto	Mitigar	Elaborar plan de comunicación
Técnico tecnología	Fallas de energía eléctrica	Quema de equipos	Avería de equipos electrónicos	presentación final	2	3	6	Analista de sistemas	Explotar	Planta eléctrica

Fuente: Elaboración Propia (2021)

7. Plan de Gestión de Adquisiciones

Tabla N° 5. Gestión de adquisiciones

EDT	PRODUCTO	TIPO DE CONTRATO	¿POR QUÉ?	PRESUPUESTO ESTIMADO
2.1	Contratación del equipo de proyecto	Contrato de precio fijo	El talento humano contratado se compromete a prestar su mejor esfuerzo para completar el contrato requerido. Este contrato es apropiado ya que el alcance de la labor que se ha de llevar a cabo no se puede definir correctamente desde el principio; las incertidumbres no permiten estimar con exactitud suficiente sus costes para utilizar cualquier tipo de contrato de precio fijo; o, cuando los riesgos asociados en la ejecución del contrato son altos.	566.5
2.2	Compra de materiales e insumos	Contrato de costes reembolsables	Entre las actividades establecidas en el paquete de trabajo se encuentra indagar los precios de los equipos, materiales e instrumentos a utilizar para la ejecución del proyecto, por ende se estableció un presupuesto luego del estudio realizado, quedando claro los requisitos bien definidos y no se prevén cambios, además nuestro presupuesto global del proyecto estará bajo control.	956
4.2	Documento final	Contrato de Tiempos y materiales	Mayor flexibilidad: no es necesario definir a priori el trabajo a realizar	3.186

Fuente: Elaboración Propia (2021)

8. Plan de Gestión de los Interesados

De acuerdo al PMBOK 6ta edición (2017) Identificar a los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

La identificación de los interesados se realizó de acuerdo a su rol, su influencia, su interés y su impacto en el proyecto. A continuación se presenta la tabla de interesados, resultado de la recopilación y análisis de datos y de las reuniones previas al proyecto.

Tabla N° 6. Gestión de adquisiciones

NOMBRE	ROL O CARGO	PODER (A,M,B)	INTERÉS (A,M,B)	INFLUENCIA (A,M,B)
-	Proveedor	B	A	M
Petra Salgado	Operario M (Centro Plaza)	M	M	B
Marcela Ríos	Operario M (Asistencial)	M	M	B
Owen Vázquez	Operario M (Laboratorio)	M	M	B
Mabel Escalona	Operario M (VIP)	M	M	B
Enrique Padrón	Director general	A	A	M
-	Transportador de materiales	B	A	M
Jesús Vargas	Maestro de obra	M	M	B
Jesús Alvarez	Gerente de gestión humana	M	A	M
Sandra Betancourt	Coordinador de SSL	M	M	B
Ofelia Clemente	Coordinador de bienestar	M	M	B
Karla García	Coordinador de nomina	M	M	B
Renee Contreras	Coordinador de servicios generales	M	M	B
-	Directiva	A	A	M
Evelyn Hernandez	Condómino	B	B	B
Carlos Alvarado	Seguridad	B	B	B
-	INPSASEL	M	M	M
-	SINDICATO	A	A	A

Fuente: Elaboración Propia (2021).

Capítulo VI.

Conclusiones y Recomendaciones.

El estudio se orientó a diseñar un plan para el mejoramiento del liderazgo transformacional en el desempeño laboral del talento humano de la Gerencia de Gestión Humana de la Empresa Grupo Perfilab C.A. A continuación, se muestran las conclusiones y recomendaciones que se han generado de esta investigación.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que entre las características del liderazgo requerido por la organización se encuentra un estilo de liderazgo motivacional, transformador, carismático, inspirador, comprometido, generador de vínculos emocionales, creativo, interactivo y que promueva la cooperación.
2. Se determinó que entre las características del liderazgo existente se encuentra un estilo de liderazgo rígido, aislado, independiente y autoritario para alcanzar las metas a su forma, sin convenir en consenso, por lo que se concluye que la gerencia de gestión humana bajo la presencia de un líder autocrático.
3. Se identificaron y describieron las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en el desempeño en el que se encuentran la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la motivación e inspiración y finalmente la influencia idealizada o carisma.
4. Se describió el perfil de los colaboradores actuales, lo cual se puede dividir en dos puntos. Como primer aspecto el déficit de fluidez en la comunicación entre ellos y el líder. Los colaboradores coincidieron que dicha carencia afecta directamente en el correcto desarrollo de la Gerencia, impidiendo que los colaboradores ejecuten sus tareas y sean eficaces, en otra perspectiva se ven afectados debido a que

muchas de las ordenes, parámetros o lineamientos no llegan en los tiempos previstos o simplemente no son coordinados, estructurados o expresados con claridad, lo que trae como consecuencia, retrasos, incomodidad y apatía impactando directamente en el clima laboral, creando, así, distorsión de armonía organizacional. Como segundo aspecto, son todos aquellos que se presentan a nivel psicosocial a consecuencia de un ambiente laboral tenso, intransigente, impositivo, concurriendo de esa manera a la desmotivación de la mayoría de los trabajadores de esa instancia.

5. El desarrollo de una metodología PMI en el desarrollo de competencias y habilidades relacionadas con el liderazgo transformacional nos permite identificar cuáles son aquellas características fundamentales que se requieren para guiar a un equipo de trabajo de la forma más apropiada. Teniendo en cuenta los constantes cambios en la organización se hace necesario formar líderes con las competencias ajustadas a las necesidades de la misma, esto con el objetivo de plantear objetivos claros y factibles e inspirar al grupo de trabajo con valores, motivación y reconocimiento.

RECOMENDACIONES

Entendida la realidad de la gerencia de gestión humana se realiza la propuesta de plan mejora de las habilidades del talento humano de la organización, se procede a relatar las recomendaciones finales:

1. Aplicar el plan para mejorar las habilidades del talento humano en la gerencia de gestión humana, y así promover un ambiente laboral y profesional de constante innovación, generando que los colaboradores sean creativos y productivos donde contribuyan al cambio, generen alta competitividad y eficiencia.
2. Teniendo en cuenta el resultado de las encuestas, El gerente de gestión humana debe ser el más capacitado en cuanto a la formación de habilidades blandas esto con el fin de que logre escuchar más a sus subordinados y tener presente las habilidades de cada uno para fortalecerlas.
3. Mejorar el grado de confianza entre el gerente de Gestión humana y sus subordinados lo cual conlleva en un mayor compromiso entre la organización y los trabajadores, como asimismo un mayor compromiso de los trabajadores con la organización.
4. En el contexto del resultado del estudio, es necesario definir políticas de capacitación y formación continua orientada a los trabajadores, principalmente el personal de confianza, en el contexto de fortalecer el desarrollo intelectual y mejorar el ambiente laboral.

REFERENCIAS

1. Álvarez, M. (2002). Liderazgo educativo para directivos, Universidad Ricardo Palma. Lima.
2. Angulo Sainz, j. (2013) Tesis “Cultura organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas” Universidad de Valladolid – España. Tesis Doctoral.
3. Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. Sexta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Espíteme.
4. Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos
5. Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. (2da, edición) Bogotá – Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración (4ta, edición) México: Editorial Mc Graw Hill.
7. González (2011) Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela.
8. González, L. (2011) tesis “Estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento en una pequeña empresa metalmecánica, a través de la Cultura Organizacional y el Liderazgo” Universidad de Alcalá -España, Tesis Doctoral.
9. Jiménez (2014). Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de docentes de una universidad privada de la ciudad de Bogotá.

10. Lerma, Alejandro (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. (2da, edición) Guadalajara-México: Editorial Thompson.
11. Monsalve, S. (1989). Comportamiento Organizacional. (10ª edición) .México: Editorial Prentice-Hall.
12. Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK 6ta edición). Sexta Edición. Newtown, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
13. Robins, c. (2010). Administración de talentos humanos. (2da, edición) México: Editorial Pearson.
14. Rondón (2015) Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Red de Prevención Funeraria, ubicada en el Rosal, Estado Miranda.
15. Sabino, C. (2006). El Proceso de Investigación. Segunda Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
16. Tamayo y Tamayo, M. (2008). El Proceso de la Investigación Científica. Tercera Edición. México D.F., México: Editorial Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO



INSTRUCCIONES

A continuación se plantea una serie de preguntas cerradas de selección simple que deberán ser respondidas claramente de forma individual. Las cuales debe leer detenidamente y responder señalando con una equis (x) la alternativa que considere correcta. No deje ninguna pregunta sin responder.

Para dar respuesta a este cuestionario se hace necesario definir:

- **Lider Democrático:** consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas antes de tomar cualquier decisión.
- **Lider Autocrático:** ordena y espera cumplimiento, sin escuchar cumplimiento
- **Lider Fraccional:** guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea.
- **Lider Transformacional:** produce cambios, inspira a quienes lo siguen, estimulan la comunicación, motivación, y el compromiso organizacional.

CUESTIONARIO

1. Según su criterio ¿cuál es el estilo de liderazgo que ejerce su supervisor inmediato?
 Democrático
 Autocrático
 Transaccional
 Liberal
2. ¿Considera usted que la persona encargada de liderar la gerencia de gestión humana asume toda la responsabilidad de dirigir y controlar a los colaboradores?
Sí
No
3. ¿Considera usted que el líder de gestión humana permite que sus seguidores realicen sus tareas sin supervisarlos?
Sí
No

4. ¿Considera usted que el líder de gestión humana promueve el cumplimiento de objetivos a través de recompensa?
Sí
No
5. ¿El líder toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo en la toma de decisiones?
Sí
No
6. ¿Considera usted que el líder de gestión humana motiva e inspira a sus colaboradores en función de los cambios organizacionales?
Sí
No
7. ¿Considera una ventaja que un líder influya positivamente a sus colaboradores?
Sí
No
8. ¿Considera una ventaja tener un líder que motive e inspire a sus colaboradores?
Sí
No
9. ¿Considera una ventaja que un líder estimule el conocimiento de sus colaboradores para el desarrollo profesional?
Sí
No
10. ¿Piensa que es una ventaja que un líder considere individualmente a sus colaboradores para la toma de decisiones?
Sí
No

11. ¿Considera que es una ventaja un líder comprometido con sus seguidores para alcanzar los objetivos de la Gerencia de Gestión Humana?
- Sí
- No
12. ¿Le cuesta a usted mantener una actitud positiva en circunstancias injustas que se presentan en su área laboral?
- SÍ
- No
13. ¿Le cuesta a usted controlar sus emociones cuando no está de acuerdo con algo?
- Sí
- No
14. ¿Considera usted que fluye inapropiadamente la comunicación en su área de trabajo?
- Sí
- No

ANEXO 2. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Formato de validación por jueces

Item	juez 1				juez 2				juez 3				Validez de contenido (Congruencia)	Claridad lingüística
	Validez de contenido (Congruencia)		Claridad lingüística		Validez de contenido (Congruencia)		Claridad lingüística		Validez de contenido (Congruencia)		Claridad lingüística			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1	1				1				1				1	0
2	1			1			1				1			
3	1			1			1				1			
4	1			1			1				1			
5	1			1			1				1			
6	1			1			1				1			
7	1			1			1				1			
8	1			1			1				1			0
9	1			1			1				1			
10	1			1			1				1			
11	1			1			1				1			
12	1			1			1				1			
13	1			1			1				1			
14	1			1			1				1			
Índice individual	1,00		0,93		1,00		0,93		1,00		0,93		Total Índice	
													14	13
													0,82	0,76

Índice de validez = total de acuerdos / total de ítems