



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION BASADO EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LA ADUANA
SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN 2023.**

Tutor(a) Académico:

Profa. María Mayor

Autoras:

Chacon Rennymar

C.I: 26.330.119

Salazar Hector

23.538.205

Trabajo de Grado Modalidad “Área De Grado” Presentado como Requisito
Parcial para optar al Título de: Licenciado en Gerencia de Recursos
Humanos

Enero 2024.

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-GRH-2024

MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO

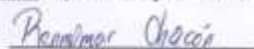
ÁREA: DE RECURSOS HUMANOS

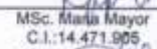
ACTA N° 337

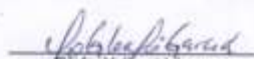
PERIODO ACADÉMICO: I 2023 COHORTE: sección 02

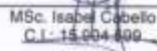
CÓDIGO	SEMINARIOS	CALIFICACIÓN	PROFESOR
681-5204	INTEGRACIÓN Y GERENCIA	APROBADO	MARIA MAYOR
681-5104	GENERACIÓN DE PROYECTOS FACTIBLES	APROBADO	ISABEL CABELLO
681-5194	AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	APROBADO	YOLISVET LOPEZ

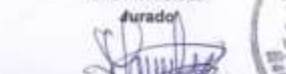
En Maturín, siendo las **08:00** (am) del día **13 de Marzo del 2024** reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", Campus: **GUARITOS** del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: **MARIA MAYOR** (Asesor Académico), **ISABEL CABELLO** (Jurado), **YOLISVET LOPEZ** (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de **Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de Investigación titulada: **"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURÍN AÑO 2023"**. Por el (la) Bachiller: **CHACON MAITA, RENNIMAR CRISTINA, C.I. 26.330.119**. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como: **APROBADO**.


Chacón Maíta Rennymar Cristina
C.I. 26.330.119
Bachiller

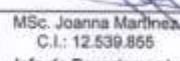

MSc. María Mayor
C.I.: 14.471.905
Asesor Académico


Prof. Yolivet López
C.I.: 14.939.868
Jurado


MSc. Isabel Cabello
C.I.: 15.004.809
Jurado


MSc. Martha Pérez
C.I.: 11.342.440
Coordinadora de áreas de grado
Sub-Comisión de Trabajo de Grado




MSc. Joanna Martínez
C.I.: 12.539.855
Jefe de Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 53 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Campus Lón Guaritos, Maturín Estado Monagas. Apartado Postal N° 6201.
Teléfono 0291-3004010. <http://www.monagas.udo.edu.ve/>



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-GRH-2024

MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO

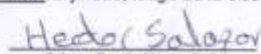
ÁREA: DE RECURSOS HUMANOS

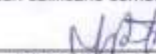
ACTA N° 338

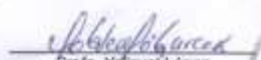
PERIODO ACADÉMICO: I 2023 COHORTE: sección 02

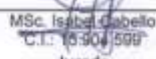
CÓDIGO	SEMINARIOS	CALIFICACIÓN	PROFESOR
681-5204	INTEGRACIÓN Y GERENCIA	APROBADO	MARIA MAYOR
681-5104	GENERACIÓN DE PROYECTOS FACTIBLES	APROBADO	ISABEL CABELLO
681-5194	AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	APROBADO	YOLISVET LOPEZ

En Maturín, siendo las **08:00** (am) del día **13 de Marzo del 2024** reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", Campus: **GUARITOS** del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores: **MARIA MAYOR** (Asesor Académico), **ISABEL CABELLO** (Jurado), **YOLISVET LOPEZ** (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de **Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de Investigación titulada: **"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACION BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN AÑO 2023"**. Por el (la) Bachiller: **SALAZAR PAREJO, HECTOR LUIS. C.I. 23.538.205**. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como: **APROBADO**.


Salazar Parejo Héctor Luis
C.I. 23.538.205
Bachiller


MSc. Maria Mayor
C.I.: 14.471.905
Asesor Académico


Prof. Yolisvet López
C.I.: 14.939.868
Jurado


MSc. Isabel Cabello
C.I.: 15.904.599
Jurado


MSc. Martha Pérez
C.I.: 11.342.440
Coordinadora de áreas de grado
Sub-Comisión de Trabajo de Grado


MSc. Joanna Martínez
C.I.: 12.539.855
Jefe de Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/08/2009 y Artículo 53 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Av. Universidad, Campus Los Guaritos, Maturín Estado Monagas. Apartado Postal N° 6201.
Teléfono 0291-3004010. <http://www.monagas.udo.edu.ve/>

INDICE

ACTA DE APROBACION	ii
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE CUADRO	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
FASE I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 MARCO METODOLÓGICO.....	6
1.4.1 Tipo de Investigación	7
1.4.2 Nivel de Investigación	7
1.4.3 Población y Muestra.....	8
1.4.4 Técnicas De Recolección De Información.....	8
1.4.5 Técnica de análisis e interpretación de datos	10
1.4.6 Sistema de Variables	11
1.4.6.1 Operacionalización de variables.....	12
1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	14
1.5.1 Misión.....	14
1.5.2 Visión	14
1.5.3 Objetivos	14
FASE II	17
DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	17
2.1 DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURÍN	17
2.1.1 Liderazgo Autoritario	21
2.1.2 Liderazgo Transformacional.....	21
2.1.3 Liderazgo Participativo	22
2.1.4 Liderazgo Carismático.....	22
2.2 CARACTERIZAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURÍN	25
2.2.1 Dimensiones del liderazgo transformacional.....	26
2.2.1.1 Dimensión 1: Carisma	26
2.2.1.2 Dimensión 2: Motivación inspiracional.....	27

2.2.1.3 Dimensión 3: Estimulación intelectual	28
2.2.1.4 Dimensión 4: Consideración Individual.....	29
FASE III	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
3.1 CONCLUSIONES.....	35
3.2 RECOMENDACIONES	35
FASE IV.....	37
PROPUESTA.....	37
3.3 PROPUESTA PLAN DE CAPACITACION BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN	37
ANEXOS.....	41
HOJAS METADATOS.....	45

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL QUE ESPECÍFICA DESDE CUÁNDO NO REALIZAN JORNADAS DE CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.	18
TABLA 2. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES SOBRE DE LIDERAZGO EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.	20
TABLA 3. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.	23
TABLA 4. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.	24
TABLA 5. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL QUE TIENEN LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.	30
TABLA 6. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CARISMA O LA INFLUENCIA IDEALIZADA DE LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.	31
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA ESTIMULACION INTELECTUAL DE LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.	32
TABLA 8. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.	33
Cuadro 9. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES PARA APLICAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.	34

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	12
Cuadro.2 Niveles en los Estilos de Liderazgos	13

INDICE DE FIGURA

FIGURA 1. Conductas de un líder transformacional	26
--	----



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Tutor(a) Académico:

Profa. María Mayor

Autoras:

Chacon Rennymer

C.I: 26.330.119

Salazar Hector

23.538.205

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se basó en diseñar de un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional dirigido a los gerentes de la aduana subalterna aérea de Maturín 2023., como una herramienta clave para mejorar la gerencia dentro de la institución. Cabe señalar que el liderazgo transformacional estimula la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión que tiene la institución, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses colectivos en este caso en la aduana aérea. Es una investigación de campo carácter descriptivo, así como también el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario, entrevista y la revisión bibliográfica, los cuales sirvieron para establecer una base dirigida al logro del objetivo general de este trabajo de investigación. En el mismo se concluyó, que los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de la cultura organizacional que sean soporte del crecimiento individual y colectivo, además, el ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los colaboradores, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la aduana subalterna, dando como resultado una mejora en el desempeño y compromiso de los funcionarios.

Descriptor: Liderazgo transformacional, gerencia, eficacia.

INTRODUCCIÓN

El líder transformacional es aquel que busca innovar partiendo de una motivación inspiradora, con carisma, estimulación idealizada y consideración intelectual siendo requisitos indispensable para un líder que busca mejorar las relaciones interpersonales y la calidad de servicio de sus colaboradores.

Desde esa perspectiva, se considera a las personas como el valor más importante de la organización, por ser el elemento dinamizador y es necesario transmitirles el propósito que ellos representan dentro de las organizaciones para que contribuyan al logro de sus objetivos. En este contexto, la sociedad enfrenta nuevas y complejas realidades en un mundo globalizado y en constante transformación impactando de modo directo en la vida de las organizaciones.

Sobre la base de lo anteriormente planteado, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional para el personal de la Aduana subalterna aérea de Maturín. El presente trabajo especial de grado está integrado por tres fases los cuales se describen a continuación.

Fase I. Planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia de la investigación, alcance y delimitación, marco teórico, antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, bases institucionales, glosario de términos, tipo de investigación, nivel de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de información, técnica de análisis e interpretación de datos, sistema de variable y operacionalización de variables.

Fase II. Análisis e interpretación de los resultados.

Fase III. Conclusiones, recomendaciones, propuesta, anexos, formato de cuestionario para los trabajadores.

FASE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No cabe duda que las empresas a nivel mundial reconocen que el mayor recurso que poseen es el recurso humano y dirigirlo de manera eficaz y eficiente es un factor imprescindible para la supervivencia de la organización; es por ello que aplicar estrategias de liderazgo es crucial para promover la gestión y mejoras en los indicadores que conllevan a la organización a la máxima productividad.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009), afirmaron que el liderazgo transformacional “está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando el significado a la tarea” (p. 81).

El liderazgo transformacional asegura la participación y la flexibilidad en la organización además se encarga de fortalecer la filosofía, visión y cultura de esta, acercando y compenetrando más al trabajador por ende, aumentando el compromiso de los empleados y la disposición interna que estos posean para la ejecución de sus tareas.

En Venezuela las organizaciones desde hace un tiempo vienen experimentando cambios, en los que resalta el liderazgo directivo y las relaciones interpersonales, debido a que la mayoría de la veces el trabajador entra en conflicto con uno de sus líderes, producto de una interacción deficiente con su personal.

Para Zellman (2014). El líder transformacional tiene la capacidad de innovar y responder a las necesidades cambiantes de la organización y del equipo. Este líder cree y desarrolla, en sus colaboradores, la competencia para hacer cambios en ellos mismos y darse cuenta de todo su potencial. El resultado de su acción son colaboradores motivados, auto dirigido y altamente competente.

Ahora bien, en el caso de la aduana subalterna aérea de Maturín, cabe destacar que en esta institución se pudieron observar ciertas debilidades que afectan el contexto organizacional; la comunicación es deficiente, falta de reconocimientos, las remuneraciones no son acorde a las actividades, es decir que no se identifica con el desempeño realizado, ausentismo, inconformidad moderada por parte de los trabajadores.

Atendiendo a las problemáticas señaladas, se evidencia dificultades en los estilos de liderazgo ejercido por los gerentes y supervisores de las áreas; de la aduana aérea.

Por esta razón la investigación cobra importancia, ya que con el estudio se espera dar respuesta a las debilidades de liderazgo, además de diseñar un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional, dirigido al personal de la aduana aérea de Maturín, con el fin de formar personas capaces de proponer, innovar; además de crecer personal y profesionalmente dentro de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

- ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la aduana subalterna Aérea de Maturín?

- ¿Cuáles son las características de liderazgo transformacional que mejor benefician al personal de la Aduana subalterna aérea de Maturín?
- ¿Cuál es el plan de capacitación más adecuado para fortalecer el liderazgo en la aduana subalterna aérea de Maturín?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional dirigido a los gerentes de la aduana subalterna aérea de Maturín.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los gerentes de la aduana sub alterna aérea de Maturín.
- Caracterizar el liderazgo transformacional en la aduana subalterna aérea de Maturín.
- Diseño de un plan de capacitación basado en liderazgo transformacional dirigido a los gerentes de la aduana subalterna aérea de Maturín.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para las organizaciones el liderazgo ha sido clave y a su vez reconocido como uno de los principales componentes del éxito, por estar

relacionado con el compromiso, la motivación, el sentido de pertenencia, el clima laboral y la cultura organizacional.

Actualmente para que una empresa sea competitiva; debe ser eficiente en todas las áreas de la organización, para esto es importante contar con líderes que estén alineados a las estrategias gerenciales, no solo para lograr los objetivos propuestos, sino también por la satisfacción laboral y el desarrollo integral de los trabajadores.

Cuando existe alta rotación de personal, desmotivación e insatisfacción laboral puede estar vinculado a una insuficiente gestión de los recursos humanos, parte de los indicadores en cuestión se pudieron observar en la aduana, por lo cual se considera llevar a cabo un plan de capacitación que permita ajustar o adaptar el liderazgo ejercido por lo gerentes de la aduana subalterna aérea en lo que se refiere al liderazgo transformacional.

El estudio se llevara a cabo en la aduana subalterna aérea de Maturín, ubicada en la avenida José Tadeo Monagas, sector las Cocuizas, en la localidad de Maturín, Estado Monagas. Con el objeto de optimizar el liderazgo organizacional, a través del Diseño de un Plan de Capacitación basado en el liderazgo transformacional dirigido a los gerentes de la aduana subalterna aérea de Maturín.

1.4 MARCO METODOLÓGICO

Para Hernández (2012), la metodología hace referencia a los procesos, pasos, técnicas y herramientas que utiliza el investigador para obtención de los resultados que necesita en su investigación. A continuación se presenta,

el proceso metodológico tomado en cuenta para el siguiente desarrollo investigativo.

1.4.1 Tipo de Investigación

Este estudio tiene las características de una investigación de campo, por cuanto permitirá trabajar directamente con el problema de investigación, obteniéndose así el contacto con el personal. En tal sentido, Tamayo (2004) define la investigación de campo como “aquella que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo de personas que son motivos de estudio.”(p.71).

Toda investigación requiere de una revisión previa de los textos relacionados con el tema con el fin de definir con claridad los conceptos necesarios para llevarlos a cabo.

En función a este estudio se aplicara al personal de la aduana subalterna aérea de Maturín

1.4.2 Nivel de Investigación

La presente investigación corresponde a un estudio descriptivo, debido a que está dirigida a conocer y describir los estilos de liderazgos que predominan en los gerentes que posee el ámbito delimitado.

Tamayo, (2002) “expresa lo siguiente: comprende la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o

sobre como una persona, grupo o cosas se conduce o funciona en el presente.” (p.46).

En definitiva, este nivel investigativo permite medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base de la realidad del escenario planteado y así realizar el diseño de un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional en la empresa ya antes mencionada.

1.4.3 Población y Muestra

El término población se refiere a “cualquier conjunto de elementos de los que requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”. (Alcaide, citado por Balestrini, 2001).

La muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población.” (Morls, 1994, p.54).

La población objeto de estudio es finita por ende manejable y no se necesita aplicar muestreo. Un total de 9 gerentes, por cuanto será el punto central de esta investigación.

1.4.4 Técnicas De Recolección De Información

Para la realización de la presente investigación se emplearon tres fuentes de información; las fuentes de investigación primaria, que constituye los datos recogidos de primera mano con el personal que labora en la organización; como secundaria se emplearon sobre el liderazgo transformacional que se han llevado a cabo en otras organizaciones, junto con la revisión bibliográfica de texto referente al tema central de esta investigación; finalmente como fuente terciarias, se utilizaron las bases de datos e información encontrada en artículos y páginas, expuestos en internet,

los cuales permiten tener un panorama más amplio en cuanto la perspectiva y visión del liderazgo transformacional.

Para la obtención de la información se abordaron las siguientes técnicas:

➤ **Observación directa**

Méndez (2003), expone que la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.” (p.122). El planteamiento anterior resalta la importancia de esta técnica de campo, pues el investigador percibe directamente los hechos, sin ninguna clase de intermediación, colocándolo ante la situación estudiada tal como ocurre naturalmente.

Esta técnica se utilizara para obtener datos importantes del objeto en estudio, además permitirá conocer de manera más detallada la situación de los estilos de liderazgo que presente en la aduana subalterna aérea de Maturín.

➤ **Cuestionario**

Al respecto Arias (2006) expresa que el cuestionario: Es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador, (p.74)

En la investigación se utilizó la técnica el cuestionario, seleccionando las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación para obtener opiniones, las cuales serán analizadas. Con la utilización de ésta técnica se espera recopilar los datos puntuales que son de interés para la investigación.

➤ **Revisión documental**

Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central haya sido la investigación de otras, o recomendaciones para investigaciones futuras. Es utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Además, es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2010).

1.4.5 Técnica de análisis e interpretación de datos

El método de análisis de datos es el proceso el cual los datos individuales se agrupan y estructura con el propósito de responder al problema, los objetivos específicos y la hipótesis de la investigación. Los que se realizaron para el análisis de datos fueron: (a) agrupar y estructurar los datos obtenidos en el trabajo de campo; (b) definir las herramientas y programas estadísticos para el procedimiento de los datos; (c) obtener los resultados, mediante ecuaciones, figuras, tablas, etc, teniendo como

herramientas estadísticas: la estadística descriptiva e inferencial. (Bernal 2016, p. 298).

Posterior a la aplicación de la técnica de recolección de información, se realizó una revisión para detectar y eliminar cualquier tipo de error que pueda perjudicar el proceso de tabulación de las mismas. Las preguntas se elaboraron mediante una categorización que pueda facilitar la comprensión de cada una de las interrogantes. Para la tabulación de los datos se utilizó un programa computarizado llamado Microsoft Excel que garantiza y se asegura la confiabilidad de los resultados.

Para la exposición de datos tabulados se necesitó los procesos de estadísticas descriptivas como medidas aritméticas; se arrojaron tablas de frecuencia que fueron convertidos en porcentaje e interpretados según el marco teórico de la investigación para su mejor comprensión.

1.4.6 Sistema de Variables

Según Fidias Arias (2006), “este testimonio se emplea en investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos conceptos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (p.63).

1.4.6.1 Operacionalización de variables

Cuadro 1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Motivación Inspiracional	Motivar al personal a un desempeño superior.
		Compromiso con las metas y la visión.
		Se Interesa en iniciar objetivos comunes.
	Influencia Idealizada	Comunicador.
		Integrador de personal.
		Genera Confianza.
	Estimulación Intelectual	Ayuda a generar soluciones creativas.
		Fomentar la innovación y la creatividad.
		Desarrollo de habilidades intelectuales.
	Consideración Individual	Prestar atención personal.
		Facilitador.
		Escucha activa.
		Comunicador.

Cuadro.2 Niveles en los Estilos de Liderazgos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de Liderazgos	Liderazgo Transformacional	Demuestra la visión y la misión de la organización.
		Hace partícipe al trabajador en el éxito de la empresa.
		Cree en el trabajador y en el trabajo en equipo.
		Atiende a las necesidades individuales.
	Liderazgo Autoritario	Posesivo e inflexible.
		Imposición de poder al grupo de trabajo.
		Las Actividades se realizan con el líder presente.
		Toma todas las decisiones sin tomar en cuenta a los trabajadores.
	Liderazgo Participativo	Busca la participación de todos.
		Tomas decisiones compartidas.
		Centrado en el desarrollo y crecimiento.
		Fomenta el logro de objetivos.
	Liderazgo Carismático	Contagia el entusiasmo.
		Crea relaciones interpersonales, transmite seguridad con facilidad.
		Fomenta la participación y creatividad.
		Potencia talentos y cualidades.

1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

➤ ADUANA SUBALTERNA AEREA DE MATURIN



1.5.1 Misión

Administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de políticas públicas en procura de aportar la mayor suma de felicidad posible y seguridad a la nación venezolana.

1.5.2 Visión

Ser una institución modelo, moderna, inteligente acorde con el desarrollo socio económico del país, que fomente la cultura y garantice el cumplimiento de las obligaciones y deberes aduaneros y tributarios, contribuyendo a consolidar el proyecto socialista bolivariano.

1.5.3 Objetivos

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) definirá, establecerá y ejecutará, de forma autónoma, su organización, funcionamiento, su régimen de recursos humanos, procedimientos y sistemas vinculados al ejercicio de las competencias otorgadas por el ordenamiento jurídico.

Del mismo modo formar, promover y difundir estrategias didácticas para abordar la conciencia aduanera y tributaria a los docentes y estudiantes del Sistema Educativo Bolivariano, así como comunidades y habitantes en todo el territorio nacional.

Para ello, el SENIAT ha suscrito un Convenio de Cooperación Interinstitucional con el Ministerio del Poder Popular para la Educación a los fines de ejecutar acciones orientadas a reforzar la cultura aduanera y tributaria para favorecer la formación de valores ciudadanos.



ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATORIN

**PERSONAL DE LA ADUANA SUBALTERNA AEREA DE
MATORIN**

**TOTAL PERSONAL:
64**

DISTRIBUCIÓN POR DIVISIONES	
OPERACIONES	03
CONTROL ANTERIOR	04
ADMINISTRACIÓN	22
RECAUDACIÓN	04
TRAMITACIONES	05
APOYO JURÍDICO	05
ALMACENAMIENTO (ACABA)	05
ASISTENCIA AL CONTRIB.	04
INFORMATICA	03
GERENCIA	09

FASE II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

2.1 DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURÍN

Esta fase consta de una interpretación de las opiniones del personal recolectadas por el cuestionario y son sustentadas lógicamente mediante el marco teórico.

En la actualidad la capacitación incluye no sólo el desarrollo de habilidades técnicas específicas para desempeñar un puesto, sino también los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración y liderazgo; adopción de una filosofía de calidad en el trabajo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa y los compañeros de trabajo.

Al respecto Silíceo (2006). Señala que “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.26).

Mientras que para Robbins y Cenzo (2009) la capacitación “es una experiencia de aprendizaje, porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejore su capacidad para desempeñar su trabajo”. (p.196).

De acuerdo con las definiciones anteriores la capacitación busca cambiar las habilidades, los conocimientos, las actitudes y el comportamiento de los trabajadores para que se desempeñe mejor en su puesto de trabajo.

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL QUE ESPECÍFICA DESDE CUÁNDO NO REALIZAN JORNADAS DE CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.

Desde cuándo no realizan jornadas de capacitación en la institución.		
Descripción	Población	Porcentaje
Hace 5 años	10	33,33%
Hace 3 años	6	20%
Hace 1 año	0	0%
Hace 6 meses	0	0%
Nunca	14	46,67%
Total	30	100%

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

Según los datos obtenidos por el cuestionario, nos indica que el 46,67% de los encuestados durante el tiempo que llevan prestando sus servicios en la institución, no han recibido un curso de capacitación mientras que un 33,33% dice que hace 5 años no recibe capacitación por lo tanto, es indispensable implementar jornadas de capacitación, puesto que la formación constante en el área de trabajo es indispensable para el crecimiento personal y profesional dichas jornadas se deben realizar de manera planificada y en base a las necesidades de la institución con el fin de adquirir, actualizar y reforzar los conocimientos y así mismo lograr cambios de actitudes en los empleados.

La capacitación se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. Es evidente que la capacitación es importante para la empresa, pues ayuda a todo su personal a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo. Para Carcamo (1999) la importancia de la capacitación radica en.

- **Ayuda a la organización:** conduce una mayor rentabilidad y fomenta aptitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- **Ayuda al individuo o trabajador:** da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo:** fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos. (p. 253).

En base a la importancia de la capacitación no se debe descuidar el liderazgo:

Según Robbins (1999) citado por Sánchez Manchola (2009), es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p.347).

Para Cannice, Koontz, & Weihrich (2012), “El liderazgo se define como „influencia“, es decir, „el arte“ o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de objetivos del grupo.” (p. 412).

Entonces liderazgo es la interacción entre las personas de un grupo, la cual implica en cierta medida, un cambio de los involucrados en percepciones, expectativas y formas de trabajar.

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES SOBRE DE LIDERAZGO EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.

Alternativa	¿Conoce usted que es el liderazgo?	
	FA	F%
SI	19	63,33
NO	11	36,67
Total	30	100

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

Un 63,33% de los trabajadores indico conocer que es el liderazgo mientras que un 36,67% dice no saber; ahora bien Chiavenato, (2006) afirma que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante del proceso de comunicación humana.” (p.105).

En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. Es tan importante y necesario para una organización de cualquier tipo desarrollar liderazgo, que le permiten estimular e incentivar a los trabajadores para el logro de los objetivos.

Existen varios Tipos de Liderazgo, a continuación se describen algunos de ellos:

2.1.1 Liderazgo Autoritario

- Líder que concentra todo el poder en su persona, es el que marca las directrices y toma decisiones.
- No informa ni consulta, mucho menos para la toma de decisiones. Los vigila y los controla.
- Maneja a sus subordinados a base de castigos y amenazas, algunas veces, también con premios.
- Utiliza el poder legítimo, el coercitivo y el de recompensa.

2.1.2 Liderazgo Transformacional

Bass (1995) define el liderazgo Transformacional cómo el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva. Es un tipo de liderazgo que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros, individuales y grupales del equipo. El líder transformacional fomenta el desarrollo personal para facilitar la adaptación de cada persona a las nuevas tareas y roles demandados, sin olvidar que el éxito de la organización depende de la consecución de objetivos grupales. Estos pueden transformar a sus equipos haciendo que sientan confianza, admiración, lealtad hacia ellos, transmitiendo al personal y a sus subordinados la importancia y el valor de los resultados de las tareas, motivándolos a trascender sus propios intereses de la organización o del equipo, y activar sus necesidades superiores.

El líder transformacional se caracteriza por articular una visión de futuro que puede ser compartida con compañeros y subordinados. De esta manera

puede detectarse las oportunidades de la empresa con suficiente antelación para adoptar estrategias adecuadas y las medidas necesarias. Pero además de descubrir una visión, los líderes transformacionales ofrecen una ruta para alcanzarla. (López Zafra y Morales, 1998).

Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016) afirmaron que “un liderazgo transformacional, es la motivación que ejerce una persona en un grupo para que genere una visión compartida y cambiar sus pautas de comportamiento, lo que permite hacer que logren los objetivos de la organización con eficacia” (p. 140).

2.1.3 Liderazgo Participativo

- Sigue un proceso de participación en la toma de decisiones.
- Estimula la participación libre e intercambios y debate de ideas.
- Es elegido por los miembros del equipo y trata de dominar los procesos y toma de decisiones.
- Es un coordinador del equipo.
- Ayuda a los miembros a comprender las ventajas y buscar soluciones para todos y no en forma individual.
- Trata de involucrar a todos en el trabajo, desarrolla actitudes y habilidades en los miembros.

2.1.4 Liderazgo Carismático

Son admirados y respetados, se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y consideran que están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes

tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrado altos estándares de conducta ética y moral. Para efectos de este estudio, se realizará un enfoque específicamente en el liderazgo transformacional.

TABLA 3. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EJERCIDO POR LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.

Alternativa	¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo identifica Al gerente o Jefe inmediato?	
	FA	F%
Autoritario.	19	46,67
Transformacional.	3	10,00
Participativo.	4	13,33
Carismático.	4	13,33
TOTAL	30	100

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

Con respecto al tipo de liderazgo que cree que aplica el gerente; en las respuestas de los trabajadores se observa que el 46,67% considera que el estilo de liderazgo autoritario es el que más predomina en los supervisores, un 10% transformacional mientras que el 13,33% selecciono participativo, y el otro 13,33% carismático. Para (Chiavenato, 2006) "El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo" (p. 107). Cabe destacar que el

liderazgo autoritario el que tiene mayor tendencia no resulta recomendable puesto que puede ser perjudicial para la institución como para el trabajador ya que por lo general este estilo de liderazgo no toma en cuenta la opinión de los trabajadores, pues para el son simplemente individuos que deben acatar órdenes.

En la opción de liderazgo transformacional las respuestas fueron de 10%, este tipo de liderazgo se caracteriza por impulsar la transformación en las organizaciones. Por ende uno de los más utilizados y estudiados en la actualidad ya que inspira la transformación, innovación y superación.

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Alternativa	¿Para usted el Liderazgo transformacional es?	
	FA	F%
Posesivo e Inflexible.	0	0,00%
Considera las opiniones de los trabajadores	8	26,67%
Estimula intelectualmente al trabajador y lo hace partícipe del éxito de la empresa.	22	73,33%
TOTAL	30	100

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

En la siguiente interrogante se desarrolló también con opciones de respuesta para que el trabajador seleccionara desde su punto de vista la características más asociada que define al liderazgo transformacional; el 73,33% selecciono la opción (Estimula intelectualmente al trabajador y lo hace partícipe del éxito de la empresa), característica del estilo transformacional que inspira y motiva a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la organización.

2.2 CARACTERIZAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURÍN

Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016) afirmaron que “un liderazgo transformacional, es la motivación que ejerce una persona en un grupo para que genere una visión compartida y cambiar sus pautas de comportamiento, lo que permite hacer que logren los objetivos de la organización con eficacia” (p. 140).

Para Garzón y Marín (2013) “el liderazgo transformacional facilita el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo, fortaleciendo los vínculos entre ellos y los enfoca en la búsqueda del interés común” (p.25).

En la figura 1, se detalla los aspectos que demuestran las conductas de un líder transformacional.

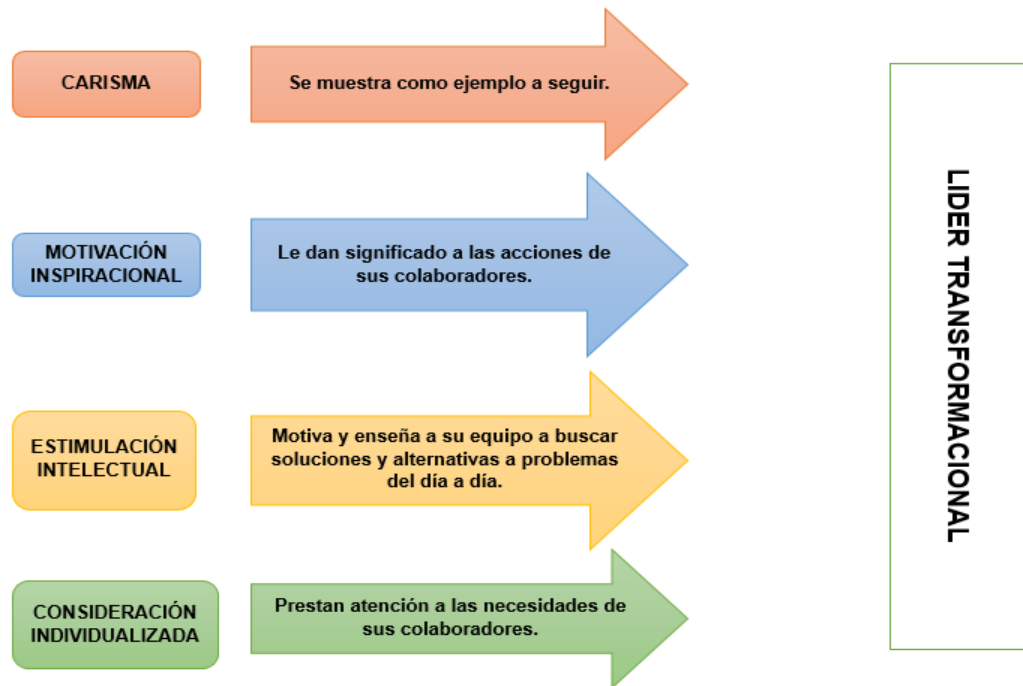


FIGURA 1. Conductas de un líder transformacional

Fuente. Bass. 2006.

2.2.1 Dimensiones del liderazgo transformacional

2.2.1.1 Dimensión 1: Carisma

Para Bass y Riggio (2006) citados en Pérez (2014), el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

De acuerdo con Fischman (2005) citado en Bermúdez (2017), el carisma “está relacionado con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales”. (p.19).

Generalmente, quienes se sienten atraídos por el carisma del líder son personas que valoran este atributo y lo consideran parte de sus propios intereses o aspiraciones personales. Además, es tarea del líder transformacional no sólo mostrar congruencia en sus acciones como señal de su propia ética, sino, saber enfrentar y disponer las acciones que sean necesarias para erradicar situaciones desvinculadas al bien común que estén arraigadas a intereses de comodidad personal que pudieran estar manifestando en su práctica profesional cotidiana.

2.2.1.2 Dimensión 2: Motivación inspiracional

Bass y Avolio (2006) citados en Pérez (2014), señalaron que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

Según Fischman (2005) citado en Bermúdez (2017), la motivación inspiradora “se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás” (p. 19).

Si el líder transformacional logra mayores niveles de actualización y se mantiene informado, estaría motivando en sus colaboradores, esta misma necesidad para elevar la calidad de su desempeño. El líder tendrá la tarea de

alineara a sus colaboradores en un mismo propósito: una visión compartida e inspiradora del día a día.

2.2.1.3 Dimensión 3: Estimulación intelectual

Bass y Avolio (2006) citados en Pérez (2014), indicaron que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr que sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

De acuerdo con Medina (2010), un líder transformacional procura estar informado y principalmente actualizado, para poder así brindar información útil que despierte en los seguidores un afán por seguir aprendiendo y perfeccionándose en la labor desempeñada. Para estimular intelectualmente a sus seguidores, el líder tendría que crear y propiciar situaciones para poner en práctica habilidades que los seguidores hayan alcanzado desarrollar, ya sea por formación o nivel de especialización externa a la organización o ya sea como producto del propio acompañamiento que el líder haya efectuado, aplicando salidas creativas y resolviendo problemas.

2.2.1.4 Dimensión 4: Consideración Individual

Bass y Avolio (2006) citados en Pérez (2014), manifestaron que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Para Fischman (2005) citado en Bermúdez (2017), “implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo” (p. 19).

Además, la consideración individualizada que el líder debe proyectar en sus seguidores, enfatiza la consideración de sus necesidades individuales, estableciendo una comunicación empática que pueda derivar en un tratamiento de “persona”, de respeto por su condición individual y de reconocimiento por los avances y logros demostrados.

Según Medina (2010), la confianza del líder en sí mismo, supone autoestima, seguridad personal y altos niveles de especialización en temas y aspectos que pueda brindar como monitor. El grado de autoconocimiento y autocontrol del líder en su persona y en la proyección de la misma hacia los demás, le brindará la posibilidad de ejercer un liderazgo apoyado en bases sólidas que le permita generar un clima facilitador del aprendizaje desarrollo en sus seguidores. Entonces, el acompañamiento del líder transformacional directivo en el desarrollo de capacidades individuales de sus seguidores requiere echar a andar procesos de gestión del conocimiento que fomenten el inter-aprendizaje como práctica cotidiana constante.

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL QUE TIENEN LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.

Dimensión: Motivación Inspiracional						
	¿Los gerentes son optimistas y hablan del futuro institucional?		¿Son entusiastas y dinamizan las actividades laborales?		¿Los gerentes expresan seguridad en que logran los objetivos establecidos?	
	FA	F%	FA	F%	FA	F%
SI	8	26,67%	12	40%	11	36,67%
NO	22	73,33%	18	60%	19	63,33%
TOTAL	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

Referente a la Motivación Inspiracional, el (73,33%) de los trabajadores expresaron que sus gerentes no se expresan de forma optimista otro (60%) indica que no son muy entusiastas ni dinamizan los procesos, de la misma manera (63,33%) indica limitada confianza en el logro de los objetivos establecidos, la tendencia en las respuestas es negativa.

Se puede evidenciar deficiencia de los líderes para comunicar la visión de la organización y entusiasmar el equipo de trabajo; una de las características del liderazgo transformacional es la capacidad que tienen los líderes de influir y motivar a los colaboradores con la finalidad de generar confianza y compromiso en los trabajadores para se conviertan en agentes de cambio.

TABLA 6. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CARISMA O LA INFLUENCIA IDEALIZADA DE LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.

Dimensión: Carisma o Influencia Idealizada						
	¿Los Gerentes expresan abiertamente los objetivos y propósitos de las actividades a realizar?		¿Los Gerentes resaltan la importancia del trabajo en equipo hacia la misión institucional?		¿Los gerentes se ganan el respeto y la confianza?	
	FA	F%	FA	F%	FA	F%
SI	7	23,33%	14	46,67%	9	30,00%
NO	23	76,67%	16	53,33%	21	70,00%
TOTAL	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

La dimensión Carisma o Influencia idealizada, el 76,67% de los trabajadores manifiestan que los gerentes, no expresan abiertamente las metas y los propósitos institucionales, 53,33% expresa la poca importancia que tienen los directivos hacia el trabajo colectivo como eje impulsor para el cumplimiento de la misión institucional mientras que 70% indica que algunos gerentes se ha ganado su respeto y confianza situación que es preocupante ya que un equipo que quiere alcanzar buenos resultados debe sentir respeto y confianza por sus jefes y tener las metas claras para poder esforzarse de manera colectiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cabe destacar que el líder transformacional demuestra características y atributos carismáticos, proactivos, trabajo colectivo y comportamientos ejemplares que conllevan a ser respetados, admirados y tendientes a transmitir confianza a su equipo de trabajo, en otras palabras tiene a ser un

ejemplo a seguir gracias a las acciones, aptitudes, competencias, comportamiento entre otros.

TABLA 7. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA ESTIMULACION INTELECTUAL DE LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.

	Dimensión: Estimulación Intelectual					
	¿Los gerentes sugieren nueva formas de realizar un trabajo o actividad?		¿Los gerentes Manifiestan interés por lo valioso que pueden ser tus aportes?		Ante lo problema, ¿tienden a buscar diferentes alternativas?	
	FA	F%	FA	F%	FA	F%
SI	14	46,67%	13	43,33%	12	40%
NO	16	53,33%	17	56,67%	18	60%
TOTAL	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

Al preguntar sobre la dimensión Estimulación Intelectual, se pudo apreciar que el 53,33% manifiesta que los gerentes normalmente no sugieren nuevas formas de realizar los trabajos, mientras que 56,67% indica que ninguno tiene interés en la opinión de los colaboradores y otro 60% dice que al momento de resolver problemas no cuentan con el apoyo gerencial; se puede que los lideres no prestan la ayuda necesaria para tratar de solucionar los inconvenientes que se presenten; es decir no sugieren alternativas ni indican a los colaboradores las maneras de realizar los trabajos; incluso no muestran interés en saber la opinión de los trabajadores.

Los líderes tranformacionales estimulan intelectualmente, desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras, Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas

incluso sugieren a los colaboradores den su opinión para tomar en cuenta las distintas alternativa con la finalidad de dar solución a los inconvenientes que se presenten en pro de lograr la colaboración de todos para alcanzar de manera eficaz y eficiente las metas establecidas.

TABLA 8. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINION DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.

Dimensión: Consideración Individualizada						
	¿Los gerentes dedican tiempo para enseñarte y orientarte?		¿Los gerentes te tratan como individuo y como miembro de un grupo?		. ¿Te ayudan a desarrollar tus fortalezas y capacidades?	
	FA	F%	FA	F%	FA	F%
SI	11	36,67%	12	40%	13	43,33%
NO	19	63,33%	18	60%	17	56,67%
TOTAL	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

Con respecto, a la dimensión Consideración Individualizada, un 63,33% que representa una mayoría considerable dice que los directivos no dedican tiempo para enseñar y orientar seguidamente 60% indica que son tratados como individuo no como miembro de un equipo de trabajo y 56,67% dice que los gerentes no ayudan a desarrollar las fortalezas y capacidades de los colaboradores.

En base a las respuestas podemos ver que la mayoría de los trabajadores indicaron que no sienten el apoyo necesario de parte de los gerentes para fortalecer el trabajo en equipo y el fortalecimiento de destrezas y habilidades al igual que el desarrollo de competencias de los miembros del del equipo de trabajo.

En el liderazgo transformacional líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.

Cuadro 9. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES PARA APLICAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A LOS GERENTES EN LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN.

Plan de Capacitación basado en el Liderazgo Transformacional				
	¿Considera usted beneficioso los planes de capacitación?		De acuerdo a su punto de vista, ¿cree que aplicando un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional dirigido a los gerentes mejoraría las relaciones laborales y productividad de la aduana?	
	FA	F%	FA	F%
SI	30	100%	30	100%
NO	0	0%	0	0%
TOTAL	30	100%	30	100%

Fuente: (Chacón, Salazar 2023).

100% de los encuestados considera beneficioso la implementación de planes de capacitación 100% indica que implementando el plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional mejoraría la relación laboral entre los gerentes y trabajadores de la aduana subalterna de maturín respuestas favorables porque con la implementación del plan de capacitación se mejora el ambiente de trabajo y ayuda a inducir cambios importantes en las actitudes de los gerentes crea compromiso y cambio en las estrategias utilizadas por los lidere; incluso se estaría iniciando una fase de formación dentro de la institución que posteriormente se puede extender hacia los otro colaboradores.

FASE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

Analizados los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución objeto de estudio, y en base a los objetivos de la investigación se presentan las siguientes conclusiones.

- En la institución no realizan capacitación periódicamente.
- Mediante el estudio de estilos de liderazgos se logró identificar el liderazgo que está ejerciendo por lo gerentes (liderazgo autocrático). Por ende no poseen características de liderazgo transformacional.
- De acuerdo a las dimensiones del liderazgo transformacional, los trabajadores expresaron que los gerentes no hablan sobre el futuro institucional, no se han ganado el respeto, tampoco valoran sus aportes ni los ayudan a desarrollar sus capacidades.
- Ante las debilidades encontradas es necesario capacitar los gerentes de la aduana subalterna de Maturín en base al liderazgo transformacional para inspirar motivar y fomentar el desarrollo profesional.

3.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere el uso del plan de capacitación-liderazgo transformacional a los gerentes y a la aplicación de esta mediante talleres dinámicos, para la mejora de la organización.
- Se sugiere que los gerentes empiecen a implementar el liderazgo transformacional para inspirar y entusiasmar a los colaboradores con la finalidad de lograr altos niveles de desempeño.

- Se sugiere a los directivos que se muestren empáticos, tolerantes frente a los problemas o errores creando condiciones óptimas para lograr un liderazgo transformacional y buenas relaciones interpersonales con el personal de la aduana.
- Se sugiere, trabajar en equipo, comprometerse con los objetivos institucionales, y ejercer el liderazgo transformacional en todo momento, ya que así crearan condiciones de mejora del clima organizacional y de relaciones interpersonales para optimización del buen desempeño laboral.

FASE IV

PROPUESTA

3.3 PROPUESTA PLAN DE CAPACITACION BASADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN

La capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo, el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una empresa u organización adquirirán los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficiencia en el logro de las metas que se haya propuesto.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

A continuación se les presenta una propuesta de un plan de capacitación dirigido a los gerentes de la aduana subalterna aérea de Maturín.

El siguiente cuadro está dividido en tres etapas:

La primera etapa está dirigida a:

- DETENCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La segunda etapa contiene:

- PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La tercera etapa diseño:

- DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



ETAPA I : DETENCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NECESIDADES ORGANIZACIONALES

Necesita capacitación en su puesto de trabajo

Conocer la misión visión y objetivos organizacionales

NECESIDADES OCUPACIONALES

Cuál es el objetivo del cargo que ocupa

Cuáles son las competencias necesarias para ocupar el cargo

NECESIDADES INDIVIDUALES

Cursos Nenesarios para desarrollar las competencias necesarias en el cargo

Elaborado por: Chacon Rennymer
Salazar Hector

**Aprobado
por:**

**Revisado
por :**

Fecha:
Marzo -
2024

Página :
01



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



ETAPA II: PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

CARGO	CURSO	HORAS	OBSERVACIÓN
GERENTE	LIDERAZGO E INFLUENCIA	50	
GERENTE	HERRAMIENTAS GERENCIALES	60	
GERENTE	HABILIDADES CONVERSACIONALES	50	
Elaborado por: Chacon Rennymer Salazar Hector			
		Aprobado por:	Revisado por :
			Fecha: Marzo - 2024
			Página : 02

	UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				
ETAPA III: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN					
CARGO	CURSO	TECNICA	INTITUCIÓN	OBSERVACIÓN	
GERENTE	LIDERAZGO E INFLUENCIA	TALLER ONLINE			
GERENTE	HERRAMIENTAS GERENCIALES	TALLER ONLINE			
GERENTE	HABILIDADES CONVERSACIONALES	TALLER ONLINE			
Elaborado por: Chacon Rennyamar Salazar Hector		Aprobado por:	Revisado por :	Fecha: Marzo - 2024	Página : 03

ANEXOS

Anexo: Cuestionario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ADUANA SUBALTERNA AÉREA DE MATURIN

AUTORES:

Chacon Rennymer
Salazar, Hector

Reciba un cordial saludo en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de conocer por intermedio del presente cuestionario, su percepción sobre el liderazgo ejercido en su área de trabajo. La información aportada por usted será utilizada con fines académicos para la elaboración del trabajo de grado titulado "Diseño De Un Plan De Capacitacion Basado En El Liderazgo Transformacional Para El Personal De La Aduana Subalterna Aérea De Maturín".

INSTRUCCIÓN: Por favor indique con una **X** la opción a su respuesta. Conteste con sinceridad las preguntas siguientes, su cooperación es valiosa para el alcance de los objetivos de nuestra investigación.

1 Desde cuándo no realizan jornadas de capacitación en la institución.			
Hace 5 años			
Hace 3 años			
Hace 1 año			
Hace 6 meses			
Nunca			
Liderazgo		SI	NO
2	¿Conoce usted que es el liderazgo?		
3	¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo identifica al gerente o Jefe inmediato?		
	A) Autoritario.		
	B) Transformacional.		
	C) Participativo.		
	D) Carismático.		
4	¿Para usted el Liderazgo ideal debería ser?		
	A) Posesivo e Inflexible.		
	B) Considerar las opiniones de los trabajadores.		
	C) Estimula intelectualmente al trabajador y hacerlo partícipe del éxito de la empresa.		
Liderazgo Transformacional			
Motivación Inspiracional		SI	NO
5	¿Los gerentes son optimistas y hablan del futuro institucional?		

6	¿Son entusiastas y dinamizan las actividades laborales?		
7	¿Expresan confianza?		
Carisma o Influencia Idealizada		SI	NO
8	¿Los Gerentes exponen abiertamente los objetivos y propósitos?		
9	¿Los Gerentes resaltan la importancia del trabajo en equipo hacia la misión institucional?		
10	¿Los Gerentes se ganan el respeto y la confianza?		
Estimulación Intelectual		SI	NO
11	¿Sugieren nueva formas de realizar un trabajo, proyecto y/o actividad?		
12	¿Manifiesta interés por lo valioso que pueden ser tus aportes?		
13	Ante los problemas, ¿tienden a buscar diferentes alternativas?		
Consideración Individualizada			
14	¿Los gerentes dedican tiempo para enseñarte y orientarte?		
15	¿los gerentes te tratan como individuo o como miembro de un grupo?		
16	¿Te ayudan a desarrollar tus fortalezas y capacidades?		
Plan de Capacitación basado en el Liderazgo Transformacional			
17	¿Considera usted beneficioso los planes de capacitación?		
18	De acuerdo a su punto de vista, ¿cree que aplicando un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional mejoraría las relaciones laborales y productividad de la aduana?		

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Diseño de un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional dirigido a los gerentes de la aduana subalterna aérea de Maturín 2023
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Chacón Maita, Rennyamar Cristina	CVLAC	C.I: 26.330.119
	e-mail	Rennyccm0212@gmail.com
Salazar Parejo, Héctor Luis	CVLAC	C.I: 23.538.205
	e-mail	Hlsp2611@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

liderazgo transformacional
relaciones interpersonales
falta de reconocimiento
capacitación
curso especial de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

El presente trabajo de investigación, se basó en diseñar de un plan de capacitación basado en el liderazgo transformacional dirigido a los gerentes de la aduana subalterna aérea de Maturín 2023., como una herramienta clave para mejorar la gerencia dentro de la institución. Cabe señalar que el liderazgo transformacional estimula la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión que tiene la institución, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses colectivos en este caso en la aduana aérea. Es una investigación de campo carácter descriptivo, así como también el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario, entrevista y la revisión bibliográfica, los cuales sirvieron para establecer una base dirigida al logro del objetivo general de este trabajo de investigación. En el mismo se concluyó, que los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de la cultura organizacional que sean soporte del crecimiento individual y colectivo, además, el ejercicio del liderazgo transformacional se tradujo en los colaboradores, en un sentimiento de confianza hacia los líderes y un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la aduana subalterna, dando como resultado una mejora en el desempeño y compromiso de los funcionarios.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail			
Prof. Mayor María	ROL	CA ☐	AS ☐	TU ☐ JU ☐
	CVLAC	C.I: 10.309.157		
	e-mail	mmudo@gmail.com		
	e-mail			
Prof. López Yolisbet	ROL	CA ☐	AS ☐	TU ☐ JU ☐
	CVLAC	C.I: 10.880.307		
	e-mail	ylopezs.udomonagas@gmail.com		
	e-mail			
Prof. Martha Pérez	ROL	CA ☐	AS ☐	TU ☐ JU ☐
	CVLAC	C.I: 11.342.440		
	e-mail	emiliaudo@gmail.com		
	e-mail			

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	03	13

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa

Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOCTG_CMRC2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Contaduría, Ingeniero de Petróleo
Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado,
Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: _____ Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado,
etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente de Oriente, Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Derechos.

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”

Héctor Salazar

Bachiller Héctor Salazar

C.I 23.538.205

Rennymar Chacón

Bachiller Rennymar Chacón

C.I 26.330.119

María Mayor

PROF. María Mayor

ASESOR ACADÉMICO