

# Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia

## Personal characteristics of the transformational leader in the Zulia State municipal comptrollers

**Resumen:** El estudio tuvo como objetivo analizar las características personales del líder transformacional en las contralorías municipales; tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Maxwell (2007), Bass y Riggio (2006), entre otros. La investigación fue descriptiva con diseño no experimental transeccional descriptivo de campo. La población fue de 257 sujetos. Se seleccionó una muestra probabilística estratificada configurada por 157 informantes. Se utilizó un instrumento para medir la variable de estudio, el cual fue validado en su contenido y validez discriminante. El **índice de confiabilidad del cuestionario correspondió a 0.984. Los datos fueron analizados con estadísticas descriptivas. Los resultados indicaron que son altas las** características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del estado Zulia. Los jefes de división como el personal administrativo coincidieron en sus apreciaciones. Lo cual les convierte en líderes propensos a ser modelos a seguir y que estimulan la motivación así como el interés de los seguidores por el logro de los objetivos organizacionales.

**Palabras Clave:** Características personales, Liderazgo Transformacional, Contralorías Municipales.

**Abstract:** The study aimed to analyze the transformational leader's characteristics in the municipal comptrollers, taking as reference the approaches by Bass and Avolio (2006), Maxwell (2007), Bass and Riggio (2006) and others. The research was descriptive with nonexperimental transactional descriptive design in the field. A stratified probability sample made of 157 informants was selected. An instrument of measuring was used to measure the variables of the study, which was validated in its content and discriminant validity. The index of reliability of the questionnaires corresponded to 0,984. Data was analyzed with descriptive statistics. The results indicated high influence of Transformational leader's personal characteristics in the Zulia state municipal comptrollers. The division heads and administrative staff agreed in their appreciations, Which makes these susceptible leaders to be role models and to encourage motivation and interest from followers to achieve organizational objectives.

**Keywords:** Personal characteristics -Transformational leadership, municipal comptrollers.

**Otilia del Socorro Bracho Parra**  
otiliabracho45@hotmail.com

Economista y Contador Público  
Doctora en Ciencias Gerenciales

Profesora de la Universidad de Zulia de las Cátedras de Legislación Laboral Venezolana y Auditoría. Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad DR. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo – Venezuela.

**Jesús Enrique García Guilianny**

Jesus.garcia@urbe.edu.ve

Ingeniero Industrial

Doctor en Ciencias Gerenciales

Profesor Titular de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, en las cátedras Capital Intelectual en la Gerencia, Gestión del Conocimiento, y Gerencia Estratégica. Miembro Comité Académico del Doctorado en Ciencias Gerenciales de la misma Universidad. Magister en Gerencia de Mercadeo y Doctor en Ciencias Gerenciales en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.

**Artículo Tipo:** Investigación Científica y Tecnológica

**Fecha de recepción:**

Junio 3 de 2010

**Fecha de aprobación:**

Marzo 18 de 2011

## Introducción

El liderazgo como proceso representa para las organizaciones del sector público un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones del personal hacia el logro de los fines sociales para los cuales fueron creados. En este sentido, contar con una dirección orientada al logro representa una vía para alcanzar los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Por otra parte, no sólo el liderazgo es un elemento importante, sino que debe focalizarse el enfoque seleccionado por las organizaciones, midiendo en consecuencia su efectividad para contribuir con las metas propuestas.

Esto implica que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de la actuación de sus líderes. Gerentes quienes deben dirigir sus procesos operacionales de manera que puedan vislumbrar escenarios futuros.

Al respecto, Rodríguez (2006, p. 35), señala que los gerentes han demostrado constituir un capital humano esencial de las organizaciones. Estos grupos han asumido nuevas formas de liderar los procesos, asegurando que las empresas cuenten con una dirección específica enfocada en sus objetivos. Según el referido autor, los gerentes pueden ser líderes, lo cual les posibilita crear una visión de futuro, así como configurar el conjunto de estrategias para realizar esa visión; para ello ha sido primordial motivar a sus seguidores, orientándolos a superar dificultades y adaptarse a los cambios del entorno.

En tal sentido, Leithwood, Mascal y Strauss (2009, p. 81), afirman que a consecuencia de los cambios del entorno, las organizaciones han incorporado un novísimo liderazgo, concebido como transformacional, el cual se enfoca en la reconceptualización del mismo para favorecer las metas comunes y compartidas; a través del logro del compromiso colectivo, la renovación regular de las metas, fortalecimiento de valores de la organización, así como el impulso de modos de actuar más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

Así, surge el interés por el liderazgo transformacional, como un nuevo paradigma, el cual según Leithwood, Mascal y Strauss (2009, p. 82), está orientado a la participación de todos los grupos humanos en la organización, centrándose en adjudicar significado a la tarea. Con este liderazgo transformacional estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas a actuar por encima de sus propias exigencias, produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

En este orden de ideas, las consecuencias de un liderazgo ineficaz son expuestas por Martínez y Barquero (2008, p. 11), quienes afirman que un líder que no sea carismático, afectará el comportamiento de los grupos a su cargo, quienes no lo reconocerán como línea de mando ajustada a sus propósitos de desarrollo. De igual forma, un estilo de liderazgo no adaptado a las condiciones o exigencias

organizacionales, limita las posibilidades de cumplir con las metas trazadas, así como también minimiza el desempeño de los trabajadores, pues usualmente conlleva a una visión parcial de la organización, sesgando sus necesidades y requerimientos de desarrollo sostenido.

Bajo esta perspectiva, el artículo pretende analizar las características personales del líder transformacional en las Contralorías Municipales del Estado Zulia, considerando en principio que dichas características están presentes en mediano y/o alto grado en quienes dirigen estas organizaciones, las cuales en su Título I, Capítulo I, titulado: "Disposiciones Generales" establece en su Artículo 2 las funciones de los contralores municipales, las cuales son: ejercer la dirección de todas las unidades organizativas que conforman dicha Contraloría, coordinando y vigilando el trabajo de las mismas, para cumplir con su misión de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público municipal.

Asimismo, les corresponde luchar contra la corrupción mediante el control, vigilancia, fiscalización de los ingresos, gastos, bienes, además, dictar políticas y directrices estratégicas para la planificación de la gestión en la institución; establecer normas reglamentarias sobre estructura, organización, competencia y funcionamiento de las direcciones y demás unidades organizativas de la Contraloría; fomentando también la participación ciudadana, en el ejercicio del control sobre la gestión pública municipal.

## Metodología

### Enfoque epistemológico

La tendencia epistemológica en la que se enmarcó esta investigación es tipificada bajo el enfoque positivista o cuantitativo, donde el investigador asume un punto de vista impersonal. Los criterios de calidad fueron la validez, confiabilidad, objetividad, experimentación y el uso de la estadística. El instrumento utilizado fue el cuestionario y el análisis de los datos se efectuó a través de estadísticas descriptivas e inferenciales.

Al respecto Chávez (2007, p. 33) refiere que ser objetivo implica manifestar esa realidad sin modificarla, de manera que todo enunciado tiene sentido si es verificable. La verificación y la lógica formal son garantías de los procedimientos científicos para lograr esa objetividad.

Finalmente, el enfoque positivista se basa pues en el uso predominante de las metodologías cuantitativas, las cuales constituyen la modalidad de investigación. Mediante los diversos grados de precisión cuantitativos se puede determinar la medida en la cual se ha comportado una o varias variables de manera directa o indirecta. Por tanto, en la presente investigación se estudia la variable liderazgo transformacional, tal como se presentó en la realidad utilizando para ello técnicas y métodos cuantitativos, siendo ello consistente con lo planteado por Fernández, Hernández y Batista (2010, p. 4), quienes afirman que los estudios cuantitativos

se centran en plasmar los resultados aplicando estadísticas que determinan tendencias.

## Tipo de investigación

La investigación fue de tipo analítica; por cuanto se dirige a estudiar con profundidad la variable liderazgo transformacional, para realizar inferencias sobre su comportamiento. Según Hurtado de Barrera (2004, p. 79), la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad.

Del mismo modo Sabino (2006, p. 142) refiere que para desarrollar la tarea analítica hay que tomar cada uno de los datos o conjuntos homogéneos de datos obtenidos, e interrogarnos acerca de su significado, explorándolos y examinándolos mediante todos los métodos conocidos, en un trabajo que para obtener los mejores frutos debe ser paciente y minucioso.

Asimismo, la investigación es descriptiva, porque se enfoca en describir la variable liderazgo transformacional en el contexto de las contralorías municipales. Al respecto Chávez (2007, p. 135) refiere que los estudios descriptivos, son aquellos que se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de las personas situaciones o fenómenos, tal como se presentaron en el momento de la recolección de la información.; sin influenciar su comportamiento e infiriendo sobre sus influencias y propiedades sin manipular las variables.

Luego, los estudios descriptivos como aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con el propósito de describir sus características, tal como se evidencian en la realidad observada (Hernández y col., 2006, p. 60).

## Diseño de la investigación

Para efectos de esta investigación, se utilizó un diseño no experimental, pues se realiza el análisis de las características del líder transformacional en las contralorías Municipales del estado Zulia, describiendo sus propiedades esenciales, sin intervenir o manipular las variables de estudio. La afirmación anterior es verificada con los planteamientos expuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 149), quienes definen los diseños no experimentales como aquellos empleados en las investigaciones enfocadas a realizar descripciones de los fenómenos de estudio, pues las inferencias se realizan sin intervención directa o búsqueda de efectos en el fenómeno analizado y no se manipula la variable. Lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Asimismo, considerando los distintos tipos de diseños no experimentales, el estudio se clasifica como un diseño transeccional descriptivo, pues el estudio

de la variable, se efectuó realizando una sola aplicación del instrumentos es decir, una única medición de la variable en un momento dado. En este sentido Hernández y col. (2010, p. 152), plantean que estos estudios tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población.

Asimismo, el presente estudio se tipificó como diseño de campo por cuanto la información se recabó directamente en las contralorías municipales. Al respecto, Sabino (2002, p. 64) plantea que estos diseños de campo se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, y estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios o datos de primera mano.

## Población

En el proceso de la investigación fue necesario establecer el universo de estudio. Según Chávez (2007, p.162), la población consiste en el universo sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Asimismo, Parra (2006, p.15), se refiere al universo de estudio como el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, mediciones u observaciones en una investigación dada. Por tanto, en este estudio el universo está compuesto por las contralorías municipales del estado Zulia.

La investigación estuvo constituida por 257 empleados fijos de las contralorías municipales de Maracaibo, San Francisco y Lagunillas. Cabe destacar, que los investigadores para medir la variable objeto de estudio, efectuaron la selección de la población total de los empleados de las contralorías municipales partiendo de las sumatorias de los Jefes de División y personal empleado administrativo, con diversidad de funciones y tareas, con un tiempo de servicio mayor a tres (3) meses. Tal como se muestra en el cuadro siguiente:

### —| Cuadro 1.

#### **Distribución y Categorización Discriminada de la Población de los Empleados de las Contralorías Municipales del estado Zulia**

Contralorías	Jefes de División	Personal Empleado Administrativo
Maracaibo	12	132
San Francisco	8	69
Lagunillas	7	29
<b>Total Contralorías</b>	<b>27</b>	<b>230</b>
<b>Total General</b>	<b>257</b>	

Fuente: Bracho y García (2011).

## Muestra

Una vez determinada la población objeto de estudio, la cual presentó un carácter finito y determinado, se procedió a extraer la muestra de dicha población. La muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades, dentro de un subconjunto, la cual tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, organizaciones o fenómenos), como parte de una población (Chávez, 2007, p. 164).

Para determinar el número mínimo de componentes de la muestra, se aplicó la fórmula del cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones finitas. Según Sierra Bravo (1992) citado por Pelekais, Finol, Neuman y Belloso (2007, p. 75), quedando la determinación de la muestra en  $n = 157$  sujetos.

## Estratificación de la muestra

Una vez calculada la muestra, se procedió a efectuar la integración de la muestra total seleccionada, utilizando para ello, la técnica del muestreo probabilístico estratificado, en virtud de que la población es diferente para cada una de las contralorías, tanto en número total de empleados como en la distribución por tipo de trabajador.

Al respecto, Bavaresco (2001, p. 93) señala que, el muestreo estratificado consiste en hacer un análisis previo de la población, se divide en partes y luego se selecciona una muestra. No obstante, no es arbitraria. Se agrupan los elementos los más parecidos posibles, es decir lo más homogéneo.}

Asimismo, con el fin de lograr una representatividad de cada uno de los distintos elementos integrantes del universo en estudio, que reflejen aciertos sobre el comportamiento del personal a estudiar, se elaboró una tabla con la distribución actual de dicho personal y se calculó el número de unidades de muestreo representativas por tipo de trabajador así como por alcaldía (estratos), utilizando la fórmula de Shiffer (1987) citado por Chávez (2007, p. 169), la cual se describe a continuación:

Dónde:

$n_i$ : es el estrato que se determinará

$n$ : tamaño adecuado de la muestra

$n_h$ : tamaño del estrato de población

$N$ : tamaño de la población

Obteniéndose los resultados que se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2.

## Estratificación de la Muestra

Estratos	Contralorías Municipales del estado Zulia						Total General de Muestra Fh=0,6135
	Maracaibo		San Francisco		Lagunillas		
	Total población	Total muestra Fh=0,6135 NhxFh=nh	Total población	Total muestra Fh=0,6135 NhxFh=nh	Total población	Total muestra Fh=0,6135 NhxFh=nh	
Jefe de División	12	7	8	5	7	4	16
Personal empleado administrativo	132	81	69	42	29	18	141
<b>Total</b>		<b>144</b> <b>88</b>	<b>77</b>	<b>47</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>157</b>

Fuente: Bracho y García (2011).

Para la selección de los elementos de cada estrato se utilizó el muestreo aleatorio, probabilístico o al azar, donde todos los empleados de las contralorías involucradas, tenían la misma probabilidad de ser parte de la muestra. Sobre el particular Bavaresco (2001, p. 93) expone que una vez seleccionados los elementos por estratos, de cada estrato se selecciona una muestra que se hace luego por muestreo aleatorio.

Para llevar a cabo la selección de empleados de cada estrato, se procedió a utilizar la tabla de números aleatorios, requiriendo a la dirección de recursos humanos de cada contraloría, un listado con la nómina del personal empleado por tipo, jefes de división y personal empleado administrativo, identificando nombre y tiempo de servicio. Posteriormente, se realizó una selección aleatoria en una determinada fila de la tabla de números aleatorios, cuyos valores de aparición (tres dígitos) se correspondieran de acuerdo a los valores de ordenación de dicha lista.

### Técnica e instrumentos de recolección de datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro objetivo, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre la variable involucrada en la investigación.

Para el proceso de recolección de datos se utilizó la técnica de observación mediante encuesta. Para Sabino (2006, p. 106), la encuesta, consiste en una técnica a través de la cual se obtiene información a través de la interrogación a las unidades de análisis. Para efectos de esta investigación se utilizó un cuestionario para recabar la información.

Asimismo, de acuerdo con Hernández y col. (2010, p. 234), el cuestionario comprende un formato estructurado de preguntas, las cuales miden el objeto de análisis, pudiendo ser auto-aplicado o administrado por un encuestador, por cuanto su principal característica es contar con un conjunto de interrogantes pre-establecidas con sus opciones de respuesta.

El instrumento del estudio estuvo configurado por 45 afirmaciones uniescogencia, con opción de respuesta Likert, dirigidas a medir las características personales del líder transformacional, sus factores y las variables de resultado en contralorías municipales del estado Zulia. Las respuestas del cuestionario tipo Likert se distribuyeron en cinco opciones de respuesta: Definitivamente Sí, Probablemente Sí, Prefiero No opinar, Probablemente No, Definitivamente No. Los cuales recibieron una ponderación correlativa y cuya asignación respectiva se exhibe en el Cuadro 3.



**Cuadro 3.****Ponderación de las Opciones de Respuestas**

Opciones de Respuesta	Ponderación
Definitivamente Si	5
Probablemente Si	4
Prefiero No opinar	3
Probablemente No	2
Definitivamente No	1

*Fuente: Bracho y García (2011).*

**Validez y confiabilidad de los instrumentos**

Para asegurar la validez del cuestionario de manera que el mismo pudiera ser utilizado en esta investigación asegurando midiera los aspectos esenciales requeridos en el estudio, fue necesario establecer la validez de contenido. En este estudio se diseñó un formato de validación dirigido a medir la validez de contenido de las preguntas del cuestionario elaborado. EL instrumento fue presentado a diez (10) jueces expertos en las áreas de Gerencia y Metodología de la Investigación. La tarea de estos especialistas fue analizar el instrumento diseñado e indicar las correcciones necesarias.

En cuanto a la validez de contenido Hernández y col. (2010, p. 304), afirman que la validez de contenido se estima utilizando la opinión de expertos quienes certifican los conceptos y constructos utilizados. Esto garantiza que el instrumento mida lo deseado, siendo determinado por su soporte en la fundamentación teórica y las evidencias empíricas que sostienen los instrumentos de medición utilizados.

También, Sabino (2006, p.117), afirma que la validez se refiere a la capacidad del instrumento para medir las cualidades para las cuales ha sido construido, siendo posible determinarlo a través de la revisión de su contenido, verificando el sustento teórico de fundamento, así como también a través de otros métodos como la validez discriminante, de constructo, predictiva, entre otras.

Posteriormente, se aplicó una prueba piloto a sujetos similares a los del estudio, específicamente a diez (10) empleados administrativos y jefes de división de

las contralorías municipales de la Rita y la Cañada de Urdaneta, a quienes se les solicitó llenar el cuestionario. La prueba piloto consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento (Hernández y col, 2010, p. 210).

De igual manera Tamayo y Tamayo (2003, p. 186) indica que la aplicación de la prueba piloto debe efectuarse a un pequeño grupo de sujetos de investigación antes de ser aplicado a la totalidad de la muestra, con lo cual se permite conocer los errores que se puedan presentar al momento de la aplicación del cuestionario en cuanto a la conexión entre la formulación de los constructos y la respuesta obtenida para percibir la existencia de preguntas inútiles, poco precisas, que se repitan, mal redactadas, de no conveniencia, entre otras razones.

Respecto a la validez del instrumento, los autores antes mencionados señalan que la misma se refiere a la capacidad de los ítems para discriminar entre los sujetos con opiniones contrarias. Para Aiken (2007, p. 94), la validez discriminante constituye uno de los criterios sobre los cuales se mide la capacidad del instrumento para medir una variable, sin que se relacione con otra y al mismo tiempo, permite determinar entre posturas extremas en la medición de la misma.

Para el análisis discriminante, se tabularon las respuestas y se ordenaron de mayor a menor, es decir los sujetos con puntajes más altos y más bajos. Luego de este proceso de confrontaron las respuestas de cada ítem utilizando la fórmula  $t$  de Student. De este proceso, se obtuvieron las probabilidades asociadas, las cuales se ubicaron en su totalidad por debajo del nivel de significación utilizado (menores a 0,05) por lo cual se mantuvieron todos los ítems, de acuerdo a los valores de comparación.

Para la estimación de la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, se utilizó el coeficiente Alpha Cronbach, sugerido para instrumentos de varias alternativas de respuesta, tal como es el caso de las escalas Likert (Hernández y col, 2010, p. 302). El mencionado coeficiente arrojó como resultado una confiabilidad para el cuestionario de 0.984, lo cual indicó alta consistencia interna de las respuestas. Además, Pelekais, Finol, Neuman y Belloso (2007, p. 89) expresan que la confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación  $rrt$  que significa correlación del test consigo mismo y genera un valor que oscila entre cero (0) y uno (1), siendo los valores cercanos a 1, indicaciones de correlaciones perfecta de confiabilidad.

### Técnica de análisis de los datos

Para analizar los datos del estudio fue necesario organizarlos en forma computarizada. Este proceso se llevó a cabo tabulando los datos en una tabla de doble entrada, la cual facilita la identificación de cada encuestado con sus

respectivas respuestas. En este sentido, Bavaresco (2001, p. 118) afirma que la tabulación es una técnica que permite ordenar los datos para proceder a su análisis correspondiente.

También, Chávez (2007, p.187) afirma que la estadística se aplica dependiendo de la naturaleza de los datos recolectados y de los objetivos planteados. Por ello, en este estudio se aplicó la estadística descriptiva la cual es consistente con los propósitos del estudio y el tipo de investigación. Para llevar a cabo la interpretación de las medidas de tendencia central y de dispersión en el estudio se utilizó el siguiente baremo:

#### —| Cuadro 4.

### Baremo de Interpretación de la Media, Moda y Desviación Estándar

Media y Moda			Desviación Estándar		
Rango	Intervalo	Categoría	Rango	Intervalo	Categorías
1	4.21 – 5.00	Muy Alto	1	3.21 – 4.00	Muy Alta Dispersión
2	3.41 - 4.20	Alto	2	2.41 - 3.20	Alta Dispersión
3	2.61 - 3.40	Moderado	3	1.61 - 2.40	Moderada Dispersión
4	1.81 - 2.60	Bajo	4	0.81 - 1.60	Baja Dispersión
5	1.00 - 1.80	Muy Bajo	5	0.00 - 0.80	Muy Baja Dispersión

Fuente: Bracho y García (2011).

El procesamiento de la información se realizó con el Paquete estadístico *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, versión 18.0.

## Resultados

Para la interpretación de los resultados obtenidos, es necesario establecer previamente algunas consideraciones teóricas referidas a la variable liderazgo transformacional, objeto de estudio en la presente investigación.

### Liderazgo transformacional

Con respecto a la definición de liderazgo transformacional Bass y Avolio (2006, p. 9) plantean que el liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, con el fin de convertirlos

en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Según el criterio de los autores mencionados, puede considerarse bajo un liderazgo transformacional, como en las Contralorías Municipales del estado Zulia, sus líderes podrán exhibir de acuerdo con las características de cada entidad en cuanto al número de personas a su cargo y las responsabilidades que esto implica, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez un beneficio para la colectividad.

Asimismo, para Velásquez (2006, p. 4), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Los mismos autores afirman que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Por su parte, Lerma (2007, p. 49), agrega que el liderazgo transformacional cuenta con un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas donde lo importante actuar con entusiasmo y energía.

Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascall y Strauss (2009, p.81), afirman que el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Por tanto, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en las contralorías municipales por cuanto se supone que en dichas actividades se establece un proceso de dirección focalizado a la transformación institucional, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

## Características personales del líder transformacional

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate. Maxwell (2007, p. 77), cita a Senge (2001), indicando que este autor propone tres tipos de liderazgo los cuales incluyen el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes. El visionario conoce las competencias demandadas en el mercado, el transformador impulsado por el cambio y el creador de nuevos escenarios.

De acuerdo con Maxwell (2007, p. 77), el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas.

De acuerdo con Bass y Avolio (2006, p. 21), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

Para los autores citados, la orientación hacia el proceso transformativo, implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal. Este cambio genera como resultado que los seguidores tengan la posibilidad de convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados; generando un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Revisando las características del líder transformador, se señalan las planteadas por Bass y Avolio (2006, p. 21) que se considera autor base en el estudio. Estas características son las siguientes:

**a) Carisma.** Bass y Avolio (2006, p. 21), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza. Demostrando una conducta ética y moral.

Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación.

Según Bass y Riggio (2006, p. 6), el líder transformacional demuestra propiedades características de la proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la consciencia crítica en sus seguidores. Dicha consciencia se focaliza en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Asimismo, coincidiendo con lo mencionado, Conger y Riggio (2007, p. 2), señalan que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos que sustentan el alcance de una visión compartida.

**b) Creatividad.** Bass y Avolio (2006, p. 21), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

También Bass y Riggio (2006, p. 6), agregan que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Por otra parte, Conger y Riggio (2007, p. 2), coinciden con lo señalado, afirmando que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

**c) Interactividad.** En opinión de Bass y Avolio (2006, p. 22), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006, p. 6), aseveran que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.

Del mismo modo, Conger y Riggio (2007, p. 2), agregan que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los

seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.

**d) Visión.** Para Bass y Avolio (2006, p. 22), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Por su parte, Bass y Riggio (2006, p. 6), indican que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

En el criterio de Conger y Riggio (2007, p. 2), el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

**e) Ética.** Bass y Avolio (2006, p. 22), señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Aseveran Riggio y Reichard (2008, p. 174), que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad.

En esta misma temática, Riggio y Lee (2007, p. 424), agregan que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

**f) Orientación a las Personas.** Según Bass y Avolio (2006, p. 22), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.

Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Confirmando lo mencionado, Velásquez (2006, p. 4), señala que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Del mismo modo, Leithwood, Mascall y Strauss, Tiiu (2009, p. 81), agregan que bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que una organización motiva y gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas.

**g) Coherencia.** Bass y Avolio (2006, p. 22), señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Agrega Velásquez (2006, p.4), que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia y firmeza lo cual inspira confianza y compromiso a los grupos de interés.

Al mismo tiempo, Leithwood, Mascall y Strauss, Tiiu (2009, p. 81), agregan que los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo.

Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la visión; incluso, los valores de la organización. Dicha coherencia les lleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción.

Las características de los líderes en las contralorías municipales son elementos que determinan las acciones emprendidas en el liderazgo transformacional, siendo ellas pertinentes para las labores ejecutadas en esas organizaciones, por cuanto quienes ejercen las labores de supervisión deben demostrar



el carisma para relacionarse con los trabajadores, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientar al personal de la institución para el logro de la visión, demostrando la orientación ética esencial en las instituciones públicas, como es el caso de las contralorías municipales.

El análisis de los resultados de la investigación se dirige a presentar los hallazgos estadísticos obtenidos en la misma al explorar las características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del estado Zulia. Para tales fines se estudiaron los datos estadísticos considerando las medidas de tendencia central y de dispersión en cada uno de los indicadores, dimensiones y variable a estudiar en el presente trabajo de investigación.

—| **Tabla 1.**

### Indicadores de Características Personales del Líder Transformacional

Estadísticos	Carisma	Creatividad	Interactividad	Visión	Ética	Orientación a las personas	Coherencia
N	Válidos	157	157	157	157	157	157
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3,85	3,78	3,75	3,63	4,10	3,68	3,68
Moda	5	5	5	5	5	4	4
Desv. Típica	1,219	1,233	1,180	1,307	1,043	1,230	1,160
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Bracho y García (2011).

En la tabla 1 se evidencia que al medir el indicador Carisma, el promedio fue de 3.85, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 1.219 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

Se señala en función de lo expuesto el predominio de un nivel alto de carisma en la muestra de estudio, esto indica que los seguidores perciben a los líderes como personas que tienen el don de atraer a los demás, llamar la atención de sus seguidores, siendo un elemento favorable para el liderazgo.

En cuanto al indicador Creatividad, la media correspondió a 3,78, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 1.233 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5. Como inferencia de los resultados indicados, se establece que predomina un nivel alto de creatividad en la muestra de estudio, denotando que los líderes se inclinan hacia un comportamiento innovador connotado de creatividad en las ejecuciones laborales.

En referencia al indicador interactividad, la media correspondió a 3.75, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 1.180 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

Deduciendo de lo antes mencionado, se sostiene que predomina un nivel alto de interactividad en la muestra de estudio, lo cual implica que los directivos tienen las habilidades de interactuar con los seguidores de forma ajustada para el logro de los objetivos organizacionales, lo cual es favorable para el liderazgo transformacional.

De igual forma al indicador visión, la media correspondió a 3.63, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 1.307 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

Se señala en función de lo expuesto que predomina un nivel alto de visión en la muestra de estudio, lo cual supone una orientación hacia el futuro, considerando las acciones a seguir para lograr las metas y objetivos trazados a través de la acción del liderazgo transformacional en las contralorías municipales.

En cuanto al indicador ética, la media correspondió a 4.10, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 1.043 implica una baja dispersión de los

puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

Se establece en función de lo expuesto que predomina un nivel alto de ética en la muestra de estudio, lo cual implica que los líderes son considerados sujetos que se conducen bajo un esquema de valores éticos que contribuyen con la dirección en la tendencia del liderazgo transformacional.

Asimismo, en cuanto al indicador orientación a las personas, la media correspondió a 3.68, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 4 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel alto. La desviación estándar de 1.230 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

En este orden de ideas, se afirma que predomina un nivel alto de orientación a las personas en la muestra de estudio, lo cual implica la orientación a considerarlas como elementos de significancia en la dinámica organizacional de las contralorías municipales del estado Zulia, objeto de estudio.

En cuanto al indicador coherencia, la media correspondió a 3.68, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 4 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel alto. La desviación estándar de 1.160 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5. Como inferencia de los resultados indicados, se establece que predomina un nivel alto de coherencia en la muestra de estudio.

Los datos obtenidos implican que los líderes de las contralorías municipales muestran integración y armonía entre sus apreciaciones, siendo reflejado tanto en sus pensamientos como en sus actos conductuales; lo cual supone mantienen sintonía entre lo dicen y la forma en la cual actúan; lo cual les hace conducirse con consistencia ante la visión de sus seguidores.

Por tanto, se resume de lo antes mencionado, que a nivel de las características personales del líder el nivel de carisma, de creatividad, de interactividad, de visión, de ética, de orientación personal y coherencia fueron altos, denotando que son ajustados los atributos o rasgos de personalidad de quienes ejercen el liderazgo en estas organizaciones.

Tabla 2.

**Dimensión: Características Personales del Líder Transformacional**

Estadísticos	Valores	
N	Válidos	157
	Perdidos	0
Media	3,77	
Moda	5	
Desviación Típica	,974	
Mínimo	1	
Máximo	5	

Fuente: Bracho y García (2011).

En la tabla 2 se muestran los resultados de la Dimensión Características Personales del Líder Transformacional, observándose que la media correspondió a 3.77, lo cual le ubica en el nivel alto. La moda de 5 indica que el valor más frecuente corresponde al nivel muy alto. La desviación estándar de 0.974 implica una baja dispersión de los puntajes alrededor de la media, observándose que el valor mínimo presentado por la muestra fue de 1 y el máximo de 5.

Se señala en función de lo expuesto que predomina un nivel alto de características personales del líder transformacional, lo cual es considerado favorable para el desempeño de las labores cotidianas dentro de la contraloría por cuanto se considera que un auténtico líder debe reunir un conjunto de atributos los cuales se evidencian en su interactuar con los seguidores, sirviendo además de modelo en el proceso de liderar a sus seguidores en la gestión organizacional.

## Conclusiones

Luego de aplicado el cuestionario, a la población seleccionada se pudo analizar las características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia, donde los resultados indican altos niveles de carisma, creatividad, interactividad, visión ética, orientación a las personas y coherencia.

Poniendo de manifiesto, además, que son ajustados los rasgos y atributos de personalidad de quienes ejercen el liderazgo en estas organizaciones, lo cual los convierte en líderes propensos a ser modelos a seguir, que estimulan la motivación así como el interés de los seguidores por el logro de los objetivos

institucionales que, en este caso, son: vigilar, fiscalizar y controlar los procesos administrativos y gestión de bienes, de los organismos a su cargo.

De esta manera, los resultados obtenidos destacan la relevancia de la presencia de las características personales del líder transformacional en los organismos estudiados, por cuanto por ser estos, instituciones que según la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001), ejercerán el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos de los órganos y entidades centralizados y descentralizados sujetos a su control, y a tales fines gozarán de autonomía funcional, administrativa y organizativa.

Es importante, que sus líderes sean transformacionales por cuanto así propician la participación de todos los empleados en la organización, concentrándose en adjudicar significado a las tareas que realizan. Igualmente, por estimular la conciencia de sus colaboradores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en las contralorías. Además, de motivarlos para actuar por encima de sus propias exigencias; produciendo cambios adecuados a las exigencias del entorno.

## Bibliografía

- Aiken, Lewis (2007). **Tesis Psicológicos** y Evaluación. México D.F. México: Editorial Pearson
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2001). **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal**. Gaceta Oficial N° 37347 de fecha 17 de diciembre de 2001). Caracas. Venezuela.
- Bavaresco, Aura Marina (2001). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Maracaibo. Venezuela: Editorial Ediluz.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). **Manual for the multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto. California. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bass, Bernard y Riggio, Ronald (2006). **Transformational leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, Jay y Riggio, Ronald (2007). **The practice of leadership. Developing the next generation of leaders**. San Francisco, CA: Editorial Jossey-Bass.
- Chávez, Nilda (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo, Venezuela. Editorial Grafica Gonzales, C.A.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, Jakelin (2004). **El Proyecto de Investigación**. Caracas. Venezuela. Editorial Fundación Sypal.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Valencia: Editorial Episteme Editores.

- Leithwood, Kenneth; Mascal, Blair, y Strauss, Tiiu (Eds.) (2009). **Distributed leadership according to the evidence**. New York: Editorial Routledge Press.
- Lerma, Alejandro (2007). **Liderazgo Emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento**. México. Editorial Thompson.
- Martínez, Ferran y Barquero, José (2008). **Liderazgo y Reputación**. Consejos Cruciales. España. Editorial Furtawangen. Barcelona.
- Maxwell, John (2007). **Liderazgo. Principios de Oro**. Estados Unidos de América: Editorial Grupo Nelson.
- Namakforoosh, Mohammad (2006). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Parra, Javier (2006). **Guía de Muestreo**. Maracaibo: Editado por la Universidad del Zulia.
- Pelekais, Cira; Finol, Minerva; Newman, Noel y Belloso, Oscar (2007). **EL ABC de la Investigación**. 2ª Edición. Maracaibo. Venezuela. Ediciones Astro Data. S.A.
- Riggio, Ronald y Lee, Joanne (2007). **Emotional and Interpersonal Competencies and leader development**. *Human Resources Management Review*, 17(4), 418-426.
- Riggio, Ronald y Reichard, Rebeca (2008). **The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach**. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Rodríguez, Joaquín (2006). **Dirección Moderna de Organizaciones**. México. Editorial Thompson.
- Sabino, Carlos (2006). **Metodología de la Investigación. Investigación teórico práctica**. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Sabino, Carlos (2002). **Proceso de Investigación**. Una introducción teórico - practica. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. México. Limusa Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Editorial FEDUPEL. Venezuela.
- Vallejo, Antonio (2007). **Métodos y Técnicas de Investigación Social**. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Velásquez, Luis (2006). **Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo**. España. Editorial Ideas Propias.