

EL LIDERAZGO INTEGRAL COMO SUSTENTO DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA EN LAS ALDEAS UNIVERSITARIAS VENEZOLANAS

EL LIDERAZGO INTEGRAL COMO SUSTENTO DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

AUTORES: Miriam Janett Castillo Pinto¹Ramón Pastor Morell González²Eriberto Bauzá Vázquez³Enrique José Marañón Rodríguez⁴DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Convenio Cuba – Venezuela, Misión Sucre, Estado Cojedes, Venezuela. E-mail: capimiya123@hotmail.com

Fecha de recepción: 22 - 03 - 2013

Fecha de aceptación: 28 - 05 - 2013

RESUMEN

En la actualidad la práctica de la dirección de las organizaciones incrementa a planos superiores la necesidad de ampliar la participación de los trabajadores en la misma, en aras de lograr resultados superiores; por lo que se deben buscar vías y métodos para desarrollarla, especialmente las educativas que han surgido con la autenticidad del nuevo sistema venezolano. El surgimiento de la Misión Sucre en la República Bolivariana de Venezuela como genuino resultado del proceso revolucionario que se lleva a cabo en el país ha despertado muchas esperanzas en la sociedad por el acceso a su formación como profesionales, a pesar de que es una organización joven, que tiene resultados positivos, estos pudieran ser mayores. Lo anterior es posible garantizarlo mediante una dirección verdaderamente genuina, reconocida por los colaboradores (profesores y estudiantes) que participan conjuntamente en el proceso formativo.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, liderazgo integral, dirección participativa

THE INTEGRAL LEADERSHIP AS SUSTENANCE OF THE DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE VENEZUELAN UNIVERSITY VILLAGES

¹ Licenciada. Maestrante en Dirección en Convenio con la Universidad de Las Tunas. Misión Sucre. Estado Cojedes. República Bolivariana de Venezuela.

² Máster en Dirección. Doctorante en Ciencias Pedagógicas. Miembro del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas, Cuba. Docente y Tutor del Programa de Maestría en Dirección. E-mail: morell@ult.edu.cu

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Miembro del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas, Cuba. Docente y Tutor del Programa de Maestría en Dirección. E-mail: ebv@ult.edu.cu

⁴ Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Miembro del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas, Cuba. Coordinador, Docente y Tutor del Programa de Maestría en Dirección. E-mail: emaranon@ult.edu.cu

ABSTRACT

At the present time the practice of the address of the organizations increases to superior planes the necessity to enlarge the participation of the workers in the same one, for the sake of achieving superior results; for what roads and methods should be looked for to develop it, especially the educational ones that have arisen with the authenticity of the new Venezuelan system. The emergence of the Mission Sucre in the Republic of Venezuela like genuine result of the revolutionary process that it is carried out in the country have wakened up many hopes in the society for the access to their formation like professionals, although it is a young organization that has positive results, these they could be bigger. The above-mentioned is possible to guarantee it by means of a truly genuine management, recognized by the collaborators (professors and students) that participate jointly in the formative process.

KEYWORDS: Leadership, integral leadership, democratic management

INTRODUCCIÓN

Dirigir cualquier organización en la actualidad no se puede llevar a cabo desconociendo la necesidad de la participación consciente del personal directivo, colaboradores y trabajadores en general en todos los procesos que caracterizan a la organización. Dicha participación debe abarcar todos los ámbitos de actuación y todas las esferas concretas donde se manifieste la actividad de las personas que pertenecen a la organización, así como otras que resultan beneficiadas con los resultados del trabajo de aquella.

Es probable que determinadas personas no valoren en su justa medida los beneficios que puede generar un consciente sistema o proceso de participación dentro de una organización, el que debe servir de complemento esencial a la diversidad de enfoques de dirección actuales a fin de lograr la implicación consciente para la obtención de los objetivos de la organización para la que trabajan. Para ello es imprescindible que el líder de la organización sea el punto de partida y el principal promotor o máximo exponente de esa dirección participativa.

La presente investigación parte de reconocer la importancia del desarrollo de un nuevo enfoque de liderazgo basado en el proceso de desarrollo de un liderazgo integral como sustento para el proceso de dirección participativa en las distintas Aldeas del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, República Bolivariana de Venezuela. La investigación en ejecución parte de un diagnóstico fáctico causal del estado actual del liderazgo, donde se detectaron varias insuficiencias y aciertos en las condiciones que limitan el desarrollo del mismo y como consecuencia deficiencias en el proceso de dirección participativa que limitan el cumplimiento de estrategias trazadas por las organizaciones en estudio las que se pueden sintetizar en que en esta instituciones, predominan rasgos del sistema cerrado y del enfoque burocrático de organizaciones

antiguas pese a ser estas nuevas organizaciones surgidas como consecuencia de un proceso revolucionario creador; la participación de profesores asesores, triunfadores y las comunidades aún no alcanza los niveles pretendidos declarados oficialmente por la Fundación Misión Sucre en este país.

A lo anterior se une el poco desarrollo de una cultura organizativa donde la diferenciación, la integración, la participación, la coordinación y la flexibilidad organizativa no se visualizan como normas de trabajo de las aldeas universitarias; así como el limitado ejercicio de la dirección participativa sobre la base de las necesidades objetivas (actuales y futuras) al carecerse de técnicas y métodos eficientes para integrar al personal hacia el estudio de las necesidades. Estas evidencias indican la presencia de que existen insuficiencias en el proceso de dirección participativa que repercuten desfavorablemente en el desarrollo estratégico de estas organizaciones y el cumplimiento de sus objetivos, por lo que esta investigación se ha propuesto diseñar un procedimiento para el desarrollo del liderazgo integral en las Aldeas Universitarias del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, Venezuela.

El enfoque de liderazgo integral intenta la transformación del líder hacia la adecuación de sus conocimientos, adoptando una posición abierta, flexible, inacabada, no lineal, integral y multivariada, donde lo cualitativo, lo cuantitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica, elevar su nivel de vida y el de su grupo, ser de influencia hacia las personas de su entorno y contribuir en su desarrollo humano, el desarrollo de la identidad y capacidades de los recursos humanos a través del conocimiento personal y del entrenamiento en diversas habilidades comunicacionales, para así crear personas interesadas en asumir un rol protagónico en la cultural actual de su organización y el protagonismo necesario para fomentar el desarrollo humano a través de la creatividad, la audacia, la originalidad, la perseverancia y el emprendimiento.

DESARROLLO

Generalidades acerca de la dirección participativa

En la década de los años 80 se apreció un incremento en la aplicación de nuevas formas de organización y dirección en la esfera de la producción y los servicios fundamentalmente en los Estados Unidos. Los sistemas participativos que se usaban en Japón lograron mucho éxito y los norteamericanos se percataron de los avances de la competencia japonesa y a partir de ahí se comenzaron a realizar estudios y se realizó una campaña a fin de que los trabajadores tuvieran mayor control de sus vidas.

Se les dio diferentes nombres: reforma laboral, rediseño del trabajo humanización del trabajo, participación de empleados, democracia en el trabajo y otros, todos ellos bajo la idea central de que “trabajadores, dirigentes y propietarios luchan por implantar mejores formas de organizar el trabajo. Las variantes fueron diversas y se conocieron en el mundo como círculos de control

de calidad, programas de calidad de la vida laboral, propiedad de acciones por parte de los empleados y las cooperativas, entre otros.

Participación fue la palabra que se empleó en Estados Unidos para expresar la práctica de aumentar el compromiso de los trabajadores con la dirección y la propiedad de las organizaciones en que trabajaban. A la larga recibió muchas críticas pues se consideraba que tal participación era una solución parcial al deterioro económico y cultural de Norteamérica, constituía un gesto para enmascarar el sistema, o que la participación de los trabajadores como propietarios de acciones ya que ello constituía una manera rápida de obtener dinero líquido, las organizaciones sindicales sospechaban que ellas desaparecerían entre otros aspectos más.

Se empleaba el término participación o democracia en el puesto de trabajo para describir el cuidadoso y generalmente espasmódico proceso de incrementar el control de los trabajadores sobre su vida laboral a través de una participación progresiva en las decisiones que afectan su trabajo o su posición en la empresa. Explica que la participación no es una panacea para vagos de la sociedad o de la economía, ni asegura trabajadores “contentos”...sino desarrollar organizaciones más efectivas porque la sociedad norteamericana avanza hacia mayores complejidades y ese echo induce a considerar una mayor participación.

Para Torrejón (2001), citado por Ramírez, Bello y Hernández, (2011), se entiende por dirección participativa “la participación de los asalariados en el proceso de dirección a diferentes niveles: tanto en la toma de decisiones como en la participación en los frutos de la actividad mediante beneficio económico”.

Por su parte, como señalan Pérez y Díaz (2003), citado por Ramírez, Bello y Hernández, (2011), la dirección participativa es “la antítesis del autoritarismo”, y que en una organización donde prevalece la participación, el modelo de comportamiento está en función del liderazgo que ejerzan sus directivos y la actividad de estos está orientada al apoyo en los equipos laborales, al desarrollo del trabajo en equipo para la toma de decisiones y a la solución de los problemas fundamentales de la empresa.

La dirección participativa según Ferriol (2006), “es una manera distinta de practicar la dirección, no porque lo deseen los jefes, sino porque la realidad hoy así lo impone y no cabe dudas de que es una dirección ejercida de manera más democrática, por lo que es determinante en el logro del centralismo democrático”.

La participación tiene implicaciones ideológicas y ello conduce a que existan dificultades en su análisis. Schregle (1970, citado por Peiró, 2007) ha planteado que la participación de los trabajadores ha llegado a ser una palabra mágica en muchos países. Sin embargo, hay tantos sentidos diferentes como autores emplean el término. Siguiendo el análisis de Peiró se distinguen varios puntos de vista, unos la identifican con la auto-implicación, o con el sentimiento de contribuir a la mejora de los intereses del grupo, entre otros.

Peiró (2007) considera que existe un elemento común en muchas definiciones analizadas: el concepto de distribución igualitaria del poder al analizar las obras de Heller y Yukl y Tannembaum, pero estima que lo más preciso es considerarlo como “toma de decisiones compartidas”, sin que ello implique una igualdad total de responsabilidad y protagonismo en el proceso de decisión. A su vez, aclara que de acuerdo con esta definición, el concepto no incluye la delegación de autoridad caracterizada por la asignación de ciertas obligaciones y responsabilidades.

En opinión de los autores, el concepto de delegación va más allá de asignación de obligaciones puesto que constituye la transferencia de una parte del poder, que tiene otras implicaciones para el desempeño de la persona en que recae la delegación. La participación parece un proceso simple y en la práctica que se ha observado por esta investigadora, se aprecia que se asume superficialmente en buena medida y no se tienen en cuenta diferentes implicaciones o consecuencias de ella, unas positivas y otras no tan positivas.

Además, puede distinguirse el grado de participación mediante un continuo que va desde la no participación hasta la participación total pasando por diferentes niveles de consulta. También otra dimensión tiene en cuenta el tipo de participación en la toma de decisiones en función de la fase del proceso en la toma de decisiones que esta se da. En tal sentido, Peiró (2007) insiste en que puede diferenciarse la participación, por ejemplo, con el descubrimiento y detección de los problemas, o en la elaboración de propuesta de soluciones, evaluación de las soluciones propuestas o en la decisión que se va a adoptar. La participación puede ser mayor, más intensa, en unos momentos que en otros.

Pero, ¿quién debe garantizar la dirección participativa de modo que se convierta en un artífice de ella?, ¿cuál podría ser el mecanismo o medio que permita lograrlo al menos en el mediano plazo en las aldeas universitarias de la Misión Sucre? Los autores de la investigación sostienen que es el máximo directivo de la aldea el que debe llevarlo a cabo, a través del desarrollo del liderazgo integral. Cómo llegar a él, utilizando un tipo de plan que se pueda formalizar o institucionalizar en la organización a fin de que su uso haga de esto una práctica cotidiana de cumplir con los objetivos.

La Aldea Universitaria es la denominación con que se representa un espacio pedagógico educativo referido a la universidad en el contexto municipalizado en Venezuela con el sentido de potenciar y dinamizar la interrelación de los sujetos en la construcción de una conciencia diferente, inclusiva, crítica, colaborativa potenciada por la ayuda en la socialización, dinámica y adecuación para lograr la calidad y la evaluación.

La problemática de la actividad directiva en las Aldeas Universitarias de formación de profesionales ha alcanzado en el presente una gran inquietud por las dimensiones de la matrícula en cada uno de los programas de formación, lo que por su singularidad al desarrollar la formación en este caso ha conllevado a

la necesidad de mejorar científicamente la estructura y función para lograr la integración y resolver las insuficiencias y así lograr el objetivo trazado por cada uno de los programas, entre ellos se tiene que eliminar el aislamiento de los actores en el proceso de cumplimiento del objetivo de la formación sobre el fundamento de la visión perspectiva de integración-sistematización de los procesos sustantivos universitarios.

En el trabajo investigativo que ocupa se asume críticamente un enfoque de liderazgo integral para sustentar el proceso de la dirección participativa, pues puede contribuir a alcanzar un abordaje integrador más objetivo, multifacético, para asumir el perfeccionamiento del sistema formativo universitario en las condiciones de la municipalización. Se asumen los criterios de Alonso (2002) que establece a "la dirección vista como actividad en la que se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, a partir de los principios técnico- científicos y organizativos que lo rigen, los que se reconocen en la formación profesional, en la transformación localizada en la actividad de dirección de la Aldea Universitaria". Se entiende por proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Puede tener lugar de forma espontánea, pero es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado.

La actividad de dirección concebida en este constructo científico es un proceso de atención contextualizada a la Aldea Universitaria, debe estar identificada por la fuerza de la diversidad de los procesos participativos de la comunidad universitaria en los diferentes planes de profesionalización que sean necesarios al desarrollo social, en la unidad de diferentes espacios de desarrollo de saberes liderados por la dirección universitaria, concepto que abarca la institución territorialmente conceptualizada donde se producen en la práctica los procesos totalizadores que vinculan las relaciones entre la institución universitaria con su raíces territoriales con una visión de totalidad, esta enfoca la interacción entre los procesos sustantivos universitarios, y todos los demás procesos mediadores para lograr la finalidad educativa- formativa- profesional.

La dinámica de la actividad de coordinación debe lograr, con la visión y participación del trabajo en equipo, con la determinación de una jerarquía de prioridades abordadas a largo, mediano y corto plazo el impacto social inmediato y futuro, a partir de la interacción, interrelación y la integración de todos los involucrados en el proceso, siempre que esta integración permita la visión estratégica de hacer posible el análisis y la observación de la forma más objetiva posible para atender el desarrollo de las potencialidades en el logro del cambio, generalizar las experiencias en condiciones de la lógica científica, del estudio de las barreras de las debilidades, así como las fortalezas con que cuenta la dirección para vencer los obstáculos y alcanzar la calidad de los procesos inherentes a los planes de formación del nuevo tipo de profesional, gestor de procesos de cambios múltiples en la sociedad venezolana.

La pertinencia se valora como característica de la actividad de dirección participativa del proceso pedagógico con el liderazgo en la actividad pertinente de la coordinación hasta alcanzar la calidad del proceso pedagógico en lo referente al vínculo de lo docente- investigativo, lo laboral y lo extensionista, en la formación masiva de docentes, basada en la correlación entre los objetivos de la educación y los intereses exigidos por la sociedad en los procesos masivos de formación universitaria desde un proyecto diferente como el de la Misión Sucre, que busca vías nuevas para la constitución de sus relaciones con la unidad de criterios necesarios en la materialización del modelo formativo con una identificación por parte de los sujetos implicados, su concientización en la labor que desarrollan y su perfeccionamiento.

En esencia, dirección participativa es el estilo de dirección en el que los directivos comparten con el resto de miembros de la organización el proceso de toma de decisiones, con determinadas características en cuanto a sistemas de información, formación, recompensas, delegación de autoridad, estilo de liderazgo y cultura organizativa. El rol del estilo participativo en limitar la resistencia a los cambios está generalmente aceptado en la literatura, afirmándose que la tendencia a dirigir de forma participativa aumenta la posibilidad de que el cambio sea aceptado, así como la efectividad global de dicho cambio. De esta forma, los principales efectos que se le achacan al estilo de dirección participativo son dos, el primero reducir las resistencias y el segundo ayudar a una mayor efectividad.

El liderazgo integrador como sustento de la dirección participativa

En la actualidad los continuos cambios presentes en el entorno exigen la participación oportuna de una administración calificada, capaz de enrumbar a la organización hacia la productividad y la excelencia. Definitivamente, en las aldeas universitarias se requiere de un nuevo perfil del líder, capaz de interpretar los cambios que día a día se suscitan en el territorio nacional y en donde el Estado desempeña un rol determinante en el desarrollo. Un líder es un negociante de esperanza; esto significa que debe tener una habilidad genuina para lograr mantener prendida la llama, de forma continua y creciente, de la energía positiva en el corazón de los integrantes de su grupo.

Además debe inculcarle e instalar en la mente de “sus liderados” que no hay atajos a la excelencia; esto es que el esfuerzo y la constancia permiten obtener resultados efectivos, basados en una mayor productividad y cuya materia prima es el conocimiento. Incluso, que el fracaso está en el camino hacia esa ruta.

Finalmente, los directivos de estas aldeas deben entender que el liderazgo no es una actividad “individual”, si no que se realiza o materializa a partir de un equipo; no hay liderazgo sin equipo. Pero al mismo tiempo en la medida en que cada uno de los miembros de un equipo tiene unas competencias determinadas, es claro que a partir de su empoderamiento puede ejercer de

manera continua o discontinua actividades de liderazgo. Es con base en ello, que se habla de un liderazgo participativo e integral.

Debe interesar a todos estudiar la situación colectiva y desarrollar una nueva forma de liderazgo ahora y en las aldeas universitarias, en particular las del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, existe una cantidad limitada de líderes, que no son líderes son seguidores, el líder que existe es una persona, un individuo, en muchos de los casos el líder que comparte su poder, considera que pierde, asimismo los líderes tienen que decidir por el grupo porque "la gente difícil" del grupo hace imposible el consenso.

Surge entonces la necesidad de estudiar la teoría integral, para crear líderes necesarios, esta teoría es una teoría de desarrollo y evolución que cubre el mundo físico, biológico y social. Wilber, citado por Morris (2009), sostiene que para comprender la realidad es necesario situarse en cuatro cuadrantes, los cuales tienen como fundamento los aspectos interiores y exteriores en sus formas individuales como en sus formas colectivas. Cada uno de los cuadrantes está compuesto por estadios, niveles u olas que el yo desarrolla de diferentes maneras según la línea a la que haga referencia y la tipología de donde se observe.

En las aldeas universitarias, desde sus inicios, se ha manejado el término de supervisión como mecanismo administrativo para hacer cumplir las políticas y directrices de los altos mandos en la organización. Sin embargo, se crea la necesidad de cambio en los últimos años, cambiando la imagen del supervisor "fiscalizador" por la de un hombre comprensivo, dispuesto a prestar apoyo para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Además, se crea la necesidad de cambio también en la estructura organizacional, así como también los nuevos estilos de dirección participativa en los que se acepta la competencia limpia por aspirar a la autoridad que han permitido que en las diferentes organizaciones surjan nuevos líderes entre los trabajadores.

Hoy por hoy, el liderazgo es aceptado como característica de quien responde por empresas o áreas de organización dentro de ellas, pues gracias a la actualización y capacitación de los empleados, se ha podido asignar autoridad a los funcionarios, quienes haciendo uso de los principios de liderazgo y del buen comportamiento humano, logran crear un ambiente de trabajo solidario y armónico que asegura el camino hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos de la organización.

Así, el fundamento de la supervisión del trabajo en toda organización será el liderazgo que, visto como el integrador del comportamiento humano con las situaciones y ambientes específicos, tendrá la función de alcanzar y cumplir con la misión institucional. Entonces, las aldeas universitarias requieren de un liderazgo proactivo, dinámico, participativo, creativo, innovador, estratega, que conduzca a la organización a su desarrollo, a cumplir con su misión, visión, objetivos establecidos, sabiendo aprovechar adecuadamente todos los recursos que componen a la empresa.

Sobre el liderazgo, se ha dicho, que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un director eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que subyacen en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los directivos que también tienen habilidades de líderes.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el mismo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. Entonces, dirigir y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

En los últimos años, Venezuela ha pasado por grandes cambios en el orden político, social, económico, cultural y tecnológico, que han conllevado a transformaciones en las maneras de pensar y actuar de las organizaciones venezolanas, lo cual ha generado un ambiente de difíciles desafíos para lo cual sus directivos no estaban preparados, ni en su forma de proyectarse hacia el futuro ni en cómo planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos en función de ser más efectivos en su respuesta a las conquistas sociales logradas.

Sin embargo, de acuerdo a la consolidación de las teorías de la administración y de las organizaciones, cobra mayor fuerza el estudio del liderazgo como un proceso dentro de éstas. Esta perspectiva establece en qué circunstancias los grupos de personas se integran y se organizan, enmarcando sus actividades hacia objetivos comunes, porque es esta la forma en la cual la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. Según este enfoque el líder surge como resultado de las propias necesidades de un grupo en particular. Algunas teorías operacionales, se refieren a que un grupo siempre actúa a través de uno de sus miembros, porque es evidente que cuando todos traten de hacerlo simultáneamente, el resultado será, por lo general, algo difuso, confuso o ambiguo.

Propuesta de procedimiento para el desarrollo del liderazgo integral en las Aldeas Universitarias del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, Venezuela.

Este procedimiento contiene los siguientes pasos:

1. *Creación de un Grupo de Expertos.*

Resulta importante e imprescindible la creación de un grupo de expertos formado por miembros de la propia institución, teniendo en cuenta su heterogeneidad de acuerdo a la cantidad de miembros, sexo, ocupación, experiencia y conocimiento sobre la problemática del liderazgo. De ahí se propone lo siguiente:

2. Trabajo con el Grupo de Expertos.

- a) Preparación al grupo de expertos
- b) Determinación de los indicadores para evaluar el liderazgo.

Los indicadores que se determinaron para evaluar posteriormente por los diferentes grupos en la variable liderazgo son los siguientes:

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1. Visión de futuro: | 6. Prestigio y autoridad: |
| 2. Capacidad de dirección y organización: | 7. Nivel de creatividad: |
| 3. Capacidad de convocatoria: | 8. Capacidades técnicas: |
| 4. Iniciativa emprendedora: | 9. Capacidad comunicativa: |
| 5. Brinda participación: | 10. Flexibilidad y adaptabilidad |

Con esto se confecciona el test para medir el liderazgo.

c) Determinación de los indicadores para evaluar las competencias directivas.

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Organización de servicios. | 5. Disposición de información. |
| 2. Productividad. | 6. Formación de directivo. |
| 3. Capacidad directiva. | 7. Formación de los Recursos Humanos. |
| 4. Estructura organizativa. | 8. Capacidad de gestión. |
| | 9. Logística. |

Para ampliar cualitativamente los resultados sobre el liderazgo y las competencias se elabora una encuesta, que además permite tener en cuenta los elementos que facilitan y entorpecen a las mismas.

3. Análisis de los resultados

4. *Proyección de acciones para la formación y desarrollo del liderazgo integral*
5. *Estudio del impacto y pertinencia de las acciones para la formación y desarrollo del liderazgo integral en las Aldeas Universitarias del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes.*

CONCLUSIONES

La Revolución Bolivariana, iniciada por su actual presidente Hugo Chávez, a través de sus acciones ha tratado de llevar a cabo su plan en pro de la instauración operativa del denominado Nuevo Socialismo del Siglo XXI, ha

incidido significativamente en el sector empresarial del país, demandando a que aparezca un nuevo liderazgo capaz de interpretar las acciones de gobierno y poder favorecer el desempeño de las empresas bajo su cargo, es así, como se presenta la necesidad de que se de paso a una nueva generación de líderes gerenciales que puedan enfrentar las características en la actualidad de un escenario turbulento en donde se manifiestan grandes amenazas, pero también oportunidades.

El desarrollo del liderazgo integral se presenta como alternativa, pues hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan juntas por lo que un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización.

El estudio realizado hasta el momento evidencia que el liderazgo integral puede sustentar un proceso de dirección participativa en la dirección de las aldeas universitarias del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, Venezuela.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, S. (2002). Alonso, S. H. (2002), El sistema de trabajo del Ministerio de Educación, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, La Habana; Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.

Ferriol, F. (2006). La dirección participativa. Notas impresas, La Habana: Editorial Ministerio de Educación Superior.

Goldsmith, J. y Cloke, K. (2000). El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional: Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Dr. A. L. Portuondo. La Habana: Editorial Félix Varela.

Peiró, J. M. (2007) Psicología de la organización. La Habana: Editorial Félix Varela.

Ramírez, G., Bello, A. y Hernández, V. (2011) La dirección participativa: procedimiento para su desarrollo en la Filial de Ciencias Médicas de Puerto Padre, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 151, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/>

Simmons, J. y Mares, W. (1985). Working together. Employee participation in Action. New York: Ed. University Press.

Wilber, K. (1997). Breve historia de Todas las Cosas. Barcelona: Editorial Kairós.

Wilber, K. (2000). Una teoría de todo. Boston: Editorial Shambhala

