

Rosa Alexandra Moreno

## **El liderazgo transformacional**

### **Transformational leadership**

Rosa Alexandra Moreno  
[rmoreno@uideporte.edu.ve](mailto:rmoreno@uideporte.edu.ve)  
Universidad Deportiva del Sur, Cojedes  
Venezuela

Recibido: 20 de abril de 2019  
Revisado: 25 de mayo de 2019  
Aprobado: 20 de junio de 2019  
Publicado: 01 de julio de 2020

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general “Analizar el liderazgo transformacional para la optimización de la gestión administrativa en la Unidad de Recreación de la Universidad Deportiva del Sur”, donde el objeto de estudio es el Proceso de Liderazgo que se realiza en la Unidad de Recreación y el Club Eco-Tradi-Recrea, desde sus coordinadores. Por ello se propone el Liderazgo Transformacional para la Optimización de la Gestión Administrativa; teniendo como principales autores a James Mac Gregor Burns (1978) y Bass y Avolio (2006), Siendo una investigación documental de tipo analítica. Es importante destacar, que como fuente secundaria de información, se considero una Guía Temática a los coordinadores de la Unidad de Recreación y al Club Eco-Tradi-Recrea.

**Descriptores:** Liderazgo Transformacional, Optimización, Gestión Administrativa, Unidad de Recreación, Recreación.

Rosa Alexandra Moreno

## ABSTRACT

The general objective of this research is "To analyze transformational leadership for the optimization of administrative management in the Recreation Unit of the Universidad Deportiva del Sur", where the object of study is the Leadership Process that is carried out in the Recreation Unit and the Eco-Tradi-Recrea Club, from its coordinators. For this reason, Transformational Leadership for the Optimization of Administrative Management is proposed; having as main authors James Mac Gregor Burns (1978) and Bass and Avolio (2006), being an analytical documentary research. It is important to highlight that as a secondary source of information, a Thematic Guide was considered to the coordinators of the Recreation Unit and the Eco-Tradi-Recrea Club.

**Descriptors:** Transformational leadership, optimization, administrative management, recreation unit, recreation.

## INTRODUCCIÓN

La recreación es una saludable e indispensable opción para el desarrollo integral y la identidad social y nacional de las personas. Estas actividades deben ser aprendidas y conocidas por toda persona para realizarlas con satisfacción ya sea que se oriente al perfeccionamiento o a la simple acción recreativa. Por tanto, de una u otra forma, las actividades deben tener sus espacios competitivos, los mismos que deben ser organizados con compromiso y eficacia.

Cada vez es más claro que la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida personal y de nuestras comunidades. Ya varias universidades del país, reflexionan sobre la manera de llegar a satisfacer las demandas de una sociedad que apenas está desarrollando el sector servicios, y que lo está haciendo en el marco de la actual coyuntura en lo tocante al fenómeno de la globalización de la economía, que ha suscitado la necesidad de ir reacomodando todas nuestras estructuras institucionales para poder competir en los mercados nacionales e internacionales.

La recreación no escapa a esta tendencia y es a través de la gestión administrativa que tenemos que abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector. Tradicionalmente, en nuestro país se ha aceptado el hecho de que cualquier persona, independientemente de su formación académica (médico,

Rosa Alexandra Moreno

ingeniero, contador. otros.), puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva. Desde esta perspectiva la calidad en la gestión administrativa, comienza por el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, implica que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos de la organización.

El liderazgo está asociado a los rasgos y características del líder, donde, en el ámbito educacional se está demandando un nuevo tipo de liderazgo: Carismático, visionario, transformativo y flexible, el cual es ejercido de manera compartida con los miembros de una organización. De ahí que, la presente investigación se centró en el análisis del Liderazgo Transformacional para Optimizar la Gestión Administrativa de la Unidad de Recreación de la Universidad Deportiva del Sur del Estado Cojedes durante el periodo 2016, por cuanto, los líderes transformacionales conocen las necesidades emocionales de sus subordinados y los estimulan intelectualmente.

## **DESARROLLO**

Las investigaciones llevadas a cabo en relación a los procesos de transformación puestas en práctica en centros e instituciones educativas, revelan que los directores, coordinadores o responsables de los departamentos, ejercen influencia en el desarrollo de diversos procesos destinados al cambio y la mejora en las organizaciones. En este sentido, contribuye de manera eficaz en las organizaciones deportiva y recreativa, ya que los dirigentes en dicha organización deben ejercer un liderazgo dinámico y basado principalmente en su propia personalidad cuyas características pertenecen a la definición de un liderazgo transformacional.

El responsable de dirigir un departamento, debe gozar de autoridad legítima, la cual ha de ser utilizada para convertirse en un agente de cambio y gestor del desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, usuarios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y

Rosa Alexandra Moreno

su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo.

Considerando lo expuesto por Daft (2000) el cual explica “El poder legítimo es la autoridad conferida por una posición formal en una organización. Los seguidores aceptan los derechos legítimos que tienen los líderes formales para establecer metas, tomar decisiones y dirigir actividades”, (p. 490).

En este sentido, es de suma importancia resaltar que en las organizaciones recreativas deben contar con la presencia de un líder, que sea capaz de motivar y transformar, para lograr resultados que se deseen a nivel organizacional, personal y social, en el producto que se genera. El señor Kliksberg (1990), considera que “las organizaciones de avanzada se inclinan por favorecer el proceso de dirección y gestión”. Esto significa transformaciones en las organizaciones que implican, no solo acciones de perfeccionamiento, sino también un amplio y profundo proceso de capacitación general, que prepare al recurso humano para desempeñarse en condiciones nuevas, la creación de organizaciones de nuevo tipo, diseñadas con la participación de todos y enmarcada en un enfoque estratégico.

El mundo actual, se caracteriza por un elevado ritmo de renovación y cambio, así como por un alto grado de turbulencia que impone a las organizaciones modificaciones coherentes con las estrategias y las particularidades de la situación. En correspondencia con las exigencias del entorno, para que las organizaciones sean exitosas, es necesario que dejen de estar centradas en sí mismas y que posean reglas que garanticen una elevada flexibilidad, capacidad de reacción, así como relaciones entre individuos y grupos, que permitan que cada uno sea tan contributivo como su potencial y capacidades lo facultan para que la organización cumpla su función social. En consecuencia con estos cambios, el proceso de dirección y gestión tiene que orientarse de forma tal que las organizaciones puedan asimilar esas nuevas exigencias. Para ello, resulta necesario utilizar nuevos enfoques y tendencias que permitan, la implantación del nuevo modelo organizativo en el proceso de dirección y

Rosa Alexandra Moreno

gestión; se trata de lograr el acto de mirarse día a día por dentro para detectar reservas, eliminar fallas y avanzar por el camino de la excelencia, esto por supuesto no debe ser una acción privativa de los directivos, sino donde todos estén implicados. Las organizaciones con fines deportivos y recreativos, deben tener la capacidad de adaptación de ambiente y con gran adaptabilidad para flexibilizar su estructura interna de forma que se garantice su supervivencia y la prestación del servicio. No basta con tener capacidad de cambio, es necesario establecer formas de gestionar y de actuar por parte de los componentes de una organización, debe basarse en pensar en el usuario pero también en los que no son usuarios.

En Venezuela, la recreación es un derecho establecido en la Constitución de la República, en su artículo 111 enfatiza que toda persona tiene derecho a la recreación y de deporte como actividades que "benefician la calidad de vida individual y colectiva". En ese sentido, el Estado asume la recreación como política de educación y salud pública, además de garantizar su promoción, cuya base legal permite la creación de diversas organizaciones recreativas y/o unidades de recreación desde el sector Universitario.

En la Universidad Deportiva del Sur, la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, cuenta con la Jefatura de Atención Integral al Estudiante, la cual tiene entre su estructura de atención, la Unidad de Recreación cuya labor es ofrecer a los estudiantes regulares y residenciados momentos de distracción, mediante la planificación de actividades recreativas, más sin embargo, existe la necesidad de fortalecer los procesos gerenciales llevados a cabo en dicha unidad, ya que se ha percibido debilidad en la gestión administrativa por la ausencia de una óptima y permanente planificación de las actividades, la no elaboración de proyectos que den respuestas a la demanda de recreación tanto interuniversitario como extrauniversitario, además la delimitación de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades lo cual causa desmotivación aun de los líderes, provocando la ausencia de una estructura organizacional, sumado a esto la poca capacitación de dirección por parte del Jefe de la Unidad de Atención Integral al Estudiante, generando desconocimiento en la Universidad de las funciones que debe ofrecer a la población, ocasionando ausencia por parte de los usuarios.

Rosa Alexandra Moreno

Por esta razón, surgen las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuál es el enfoque gerencial que aplica la Unidad de Recreación para sus procesos administrativos de la UDS?; ¿Cómo es el proceso organizacional en la Unidad de Recreación, para la atención permanente del estudiantado? Y ¿Cómo contribuiría el liderazgo transformacional para la optimización de la gestión administrativa de la Unidad de Recreación?

**Objetivo General:** Analizar el liderazgo transformacional para la optimización de la gestión administrativa en la Unidad de Recreación de la Universidad Deportiva del Sur.

**Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar el tipo de liderazgo que se aplica en la Unidad de Recreación de la Universidad Deportiva del Sur.
- Indagar cuales son las actividades de carácter organizacional que se realiza desde la Unidad Recreación para la atención permanente a la comunidad estudiantil.
- Valorar la importancia del liderazgo transformacional como herramienta para la optimización de los procesos en la gestión administrativa de la Unidad de Recreación de la Universidad Deportiva del Sur.
- 

**El Líder Transformacional**

Bennis y Nanus (1985), plantean que un líder transformacional es una persona que dirige los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y llegar a sus respuestas. También es un conductor, guía de un grupo u organización. El que marcha a la cabeza de una competencia o situación. Se observa que quien es líder, lo es en todos los planos de su vida.

Para Lorenzo (1994), tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Estos líderes creen que los objetivos institucionales pueden alcanzarse si hay un compromiso y colaboración compartida

Rosa Alexandra Moreno

2. Un énfasis en el profesionalismo, así como empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación.

3. Una comprensión del cambio que incluye como motivarlo en los otros.

Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación del siglo XXI. En síntesis, enfatizan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad. En los procesos de organización y participación es preciso reconocer el papel fundamental que juega la existencia de líderes, o sea, de personas que sobresalen por su espíritu de colaboración, su sentido de pertenencia y sobre todo porque estimulan e incentivan a los miembros de su empresa, organizaciones o instituciones a actuar, a decidir, a participar, en forma dinámica, así, ejerce influencia en los grupos, que perciben las necesidades, que visualizan los conflictos, además que tienen capacidad de dirección y control, a quienes todos siguen, considerándose líderes, en voceros de los grupos, en catalizadores de sus energías y en promotores de su desarrollo.

Desde esa visión, la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado al ámbito educativo. De ese modo, esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, es decir, el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización institucional y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los actores involucrados, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura.

Asimismo, la idea central en esta concepción, es el papel que ha de desempeñar el director al momento de promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas del centro educativo, para describir este

Rosa Alexandra Moreno

tipo de liderazgo se cuenta con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns (1978) o Bass (2000), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood (2005), la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”.

Ese nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (2000), quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. Según Bryman (2005), el liderazgo transformacional “se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización”.

Al respecto, en el clásico de Leithwood (2005), se estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”, “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”. En este tipo de liderazgo se precisan estrategias de compromiso, trascendiendo la limitación de la actuación únicamente a nivel de aula, para hacer frente a cambios estructurales y organizativos de toda la institución educativa.

Por otro lado, Álvarez, F. (1998), mantiene que es “la capacidad para involucrar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes”; es decir, admitir las organizaciones sociales, se encuentran en serias dificultades al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio, éstas están estrechamente relacionadas con las dificultades para aprender, por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni súbito, menos aún si no se involucran en él tanto los que definen las políticas como los protagonistas diarios del hecho educativo.

En relación a lo anteriormente expuesto, el liderazgo transformacional del gerente deportivo ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los



Rosa Alexandra Moreno

miembros de la institución. Además, debe ayudar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

### **Componentes del Liderazgo Transformacional**

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

**Estimulación Intelectual:** los líderes transformacionales no sólo desafían el status sino que también fomentan la creatividad entre sus seguidores. El líder alienta a sus seguidores a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para aprender. Bass y Avolio (2006) indican 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.

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (ob. cit.) agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr 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.

**Consideración individualizada:** el liderazgo transformacional implica también ofrecer apoyo y aliento a los seguidores de manera individual. Con el fin de fomentar las relaciones de apoyo, los líderes transformacionales mantienen las líneas de comunicación abiertas para que sus seguidores no duden en compartir ideas y para

Rosa Alexandra Moreno

que los líderes puedan ofrecer reconocimiento directo a cada uno de sus seguidores en función de sus contribuciones especiales.

Bass y Avolio (ob. cit.), aseveran 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. Ahora bien, Velásquez (2006) agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

**Inspiración y motivación:** los líderes transformacionales tienen una visión clara y son capaces de articularla a sus seguidores. Estos líderes también son capaces de ayudar a sus seguidores a experimentar la misma pasión y motivación para cumplir con estos objetivos. Bass y Avolio, plantean 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.

En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.

**Influencia idealizada:** el líder transformacional es un modelo a seguir para sus seguidores. Debido a que los seguidores depositan su confianza y el respeto al líder, quieren emular a éste individuo e interiorizar sus ideales. Respecto a ello, Bass y Avolio (ob. cit.) sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

Rosa Alexandra Moreno

Opinan Bass y Riggio (2006) que 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. Para Leithwood, Mascal y Strauss, el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

### **Gestión Administrativa**

Antes de definir la gestión administrativa, es conveniente considerar, en primera instancia, el término gestión. La acepción más generalizada, está referida al proceso de toma de decisiones y es quizás el concepto que en la actualidad, adquiere vigencia al momento de dirigir una organización. Para Ruíz (1995), la gestión es la acción y el efecto de administrar, diligenciar con la mayor combinación de recursos humanos y materiales, lo necesario para el logro de las metas planificadas. Este concepto simplista, como el mismo autor lo señala, muestra una similitud que muestra a crear confusión entre gestión y administración. Aunque la intención de esta investigación no es discernir entre las semejanzas o diferencias entre ambos términos.

Se plantea entonces, que el concepto tradicional de administración consagrado en la obra clásica de Henry Fayol, implica cinco acciones básicas; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, los cuales básicamente constituían privilegios sólo para la alta dirección. Para Blanco (1998), la evolución de las ciencias empresariales han introducido un nuevo concepto, la gestión o gerencia (management) para referirse a los actos desarrollados en los distintos niveles de la pirámide empresarial, estos actos están relacionados con las funciones fundamentales de la administración.

Con esta misma visión Beltrán (1999), cuando define el término de gestión como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos, categoriza la gestión en tres niveles diferentes:

Rosa Alexandra Moreno

**Gestión Estratégica:** se desarrolla en la dirección y sus decisiones y acciones son de carácter corporativo y de largo plazo. Tiene relación con la definición macro del negocio, de la empresa con su entorno.

**Gestión Táctica:** se desarrolla con base a la gestión estratégica y al impacto de sus decisiones y acciones en el mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

**Gestión Operativa:** se fundamenta en la gestión táctica y en sus decisiones y acciones en el corto plazo, incluye los equipos de trabajo: Máquinas e individuos. Básicamente comprende las funciones de ejecución y control.

**Manual de Procedimiento para la Gestión Administrativa en Actividades Deportivas, Físicas y Recreativas. Según Montero J. (2015):** El programa recreativo es una tecnología mediante la cual se planifican, organizan y administran actividades con carácter recreativo, por un equipo de profesionales técnicamente capacitados para alcanzar objetivos deseados por la organización, la comunidad y los participantes en general.

#### **Tipos de actividades recreativas.**

1. Actividades deportivas-recreativas: prácticas, encuentros o competencias de alguna disciplina recreativa o deporte (en la variedad de deporte para todos, deporte popular o masivo).
2. Actividades al aire libre: actividades en pleno contacto con la naturaleza: actividades en tierra, actividades en el medio acuático y actividades en el aire.
3. Actividades lúdicas: todas las formas de juego: juegos de mesa, juegos de salón, juegos tradicionales, videojuegos, juegos de ordenador, entre otros.
4. Actividades de creación artística y manual: actividades individuales o en grupo relacionadas con la creación artística o manual.
5. Actividades culturales participativas: actividades culturales (de la cultura artística y de la cultura física) que propicien la participación protagónica de los participantes.
6. Asistencia a espectáculos: asistencia a espectáculos artísticos-culturales o deportivos.

Rosa Alexandra Moreno

7. Visitas: realización de visitas de interés: artístico-cultural, turístico-natural, histórico, social, físico-deportivo, entre otros.
8. Actividades socio-familiares: asistencia a fiestas, realizar visitas, encuentros y conversatorios con amigos y familiares, participación en actividades de la comunidad, otros.
9. Actividades audio-visuales: escuchar la radio o reproductor de música, ver la televisión y/o vídeos, otros.
10. Actividades de lectura: lectura de libros, revistas, periódicos, otros.
- 11.

**Matriz de planificación para el aseguramiento administrativo de las actividades recreativas:** El modelo está estructurado en cuatro fases: la primera, consiste en un momento de concepción donde el gestor adquiere nociones específicas del tipo de actividad para proyectar su trabajo; la segunda, se denomina de diagnóstico, en la que se determinan las necesidades gustos y preferencias de la población, los riesgos de la instalación y las características del grupo como parte de la contextualización para la gestión; en la tercera, se realizan las gestiones de aseguramientos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, así como los organizativos; la cuarta, consistente en la ejecución en lo pautado en la fase de planificación; la quinta, es de conclusión en la que se hace un resumen de los aspectos positivos y negativos de la actividad con el fin de perfeccionar el trabajo del gestor y la satisfacción de las necesidades de los participantes.

**Tipo de Investigación Documental:** De acuerdo con el problema que se plantea en el presente estudio con respecto a los objetivos que se derivan y las bases teóricas acerca del mismo, la presente investigación es analítica – documental. Según Bernalt (2000) “la investigación documental consiste en el análisis de la información escrita...con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p. 111).

El término diseño según Hernández y otros (2003), “se refiere al Plan o Estrategia concebida para obtener la información que se desea, es decir, la forma como la investigación se llevará a cabo con miras a responder las interrogantes formuladas en

Rosa Alexandra Moreno

el estudio (p. 184). El diseño de la investigación, tal y como lo expresa Hurtado (2000) le señala al investigador lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, dónde obtener los datos, cuántas mediciones hacer, cuál variedad de datos recoger, otros. Esta autora relata en su libro un diseño aplicado a la investigación documental que se acopla al tipo de investigación que desarrolla el presente trabajo y expresa la siguiente: (citando a Ramírez 1992)... “es la verificación de relaciones entre variables (...) a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando en forma precisa la documentación existente”.

Según, Gonzales Reyna, (2008) para obtener la información requerida por el plan de trabajo, el investigador recurre a las fuentes, las cuales pueden ser primarias o de primera mano, y secundarias o de segunda mano. Las Fuentes primarias son las evidencias originales, y las fuentes secundarias son las informaciones proporcionadas por otros investigadores. El procedimiento para el análisis es necesario aplicar la técnica del Lenguaje documental, que según Agustín Gutiérrez Chiñas, (2004), menciona que el lenguaje en su significado general, es un conjunto de signos gráficos y fonéticos estructurados que se emplean para expresar ideas (representaciones mentales).

Para el análisis de las fuentes documentales, se utilizarán las técnicas de: observación documental, resumen analítico y análisis crítico. Puesto que esta investigación posee como fuente primaria documento, es necesario considerar el lenguaje documental utilizado, ya que se emplea para expresar ideas simples o compuestas en base al contenido informativo y para aclarar relaciones claras y entendibles del tema tratado. Para las fuentes secundarias, se requirió de la aplicación de la entrevista a los estudiantes regulares, que se desempeñan como recreadores activos del Club Eco-Tradi-Recrea, y al docente que cumple con horas de apoyo administrativo en la Unidad de Recreación, así mismo, la Guía temática requirió de una revisión para su validación por parte de tres especialistas en materia de: gerencia administrativa y área social.

Rosa Alexandra Moreno

## CONCLUSIONES

En la Unidad de Recreación se puede evidenciar que hay ausencia de un líder que dirija los procesos, existiendo solo un profesional que cubre el trabajo en sus horas administrativa, por ende tampoco existe un enfoque o modelo de liderazgo asiendo ausente o nulo los procesos en la gestión administrativa, ocasionando la ausencia de una estructura organizacional y programas que regulen la ejecución de las actividades intra y extra universitaria, sin la atención adecuada a los usuarios, haciendo un desequilibrio entre lo que se enseña en la casa de estudio y la realidad existencial de la misma; desaprovechando el talento y conocimiento de los egresados y estudiantes de los tres programa de formación de la universidad deportiva del sur san Carlos estado Cojedes.

Se pudo determinar que la unidad de recreación no se realiza una planificación permanente de las actividades recreativas, solo se realiza de manera esporádica los inter-módulos una vez al año, y algunas actividades hechas de manera improvisada, con actividades propuestas por las unidades curriculares, y las actividades extras se realizan por parte del club eco-tradi-recrea que hasta la fecha han sido quienes han impulsado el satisfacer las necesidades recreativas por parte de la población universitaria.

El liderazgo transformacional consideramos que es el modelo más óptimo para aplicarlo en la unidad de recreación por su estilo de trabajo en equipo y desempeño colaborativo, con una actitud de colaboración compartida donde todos se responsabilizan por el cumplimiento de los objetivos desarrollo de las tareas, un énfasis en el profesionalismo dejando a un lado el trabajo empírico y fortaleciendo el conocimiento bajo la experiencia y la teoría, además sus componentes que permiten el desarrollo intelectual de los recreadores dándole a cada uno el valor que tienen sus pensamientos y criterios, considerándolos así a cada uno de manera individualizada, sus gustos y preferencias, para así a través de la ayuda oportuna inspirarles y motivarles a continuar bajo cual sea la situación que afronte la unidad de recreación implantándoles una misma visión y pasión por hacer las cosas.

**Por lo tanto se recomienda:** La Universidad Deportiva del Sur, debe garantizar la formación de los recreadores y equipar de implementos la Unidad de Recreación.

Rosa Alexandra Moreno

Aplicar el liderazgo transformacional para la optimización de la gestión administrativa. Recrear e implementar nuevos programas de actividades para la atención permanente a la población universitaria en materia de recreación Asignar a un Docente a tiempo completo para atender la Unidad de Recreación. Reconocer al Club Eco-tradi-recrea como grupo de recreación adscrito a la Unidad de Recreación. Proponer una estructura organizacional, organigrama y funciones en la Unidad de Recreación que permita la optimización de la gestión administrativa. Capacitar permanentemente al Docente que coordine la Unidad de Recreación a fin de organizar, planificar, ejecutar y evaluar las actividades que correspondan desde esta unidad.

## REFERENCIAS

- Álvarez, F. (1998): El Liderazgo de la Calidad. Astol. Escuela Española. Madrid.
- Álvarez, T. (2005): Manual moderno. Curso de relaciones humanas. Manual de ejercicios N° 3. México.
- Ayoub, J. (2010): Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc.
- Balestrini, M. (2006): Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas, servicio Editorial BL Consultores Asociados. 6ta Edición 2006.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006): Manual for the multifactor leadership questionnaire. USA. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006): Transformational leadership Mahwah. USA. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernad M. (2000): Organizaciones Inteligentes. Atlas. Sao Paulo.
- Bennis, W y Nanus, B. (1985): Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá: Norma.
- Bryman, Albert (2005). Charisma & leadership in organizations. London, Sage
- Chiavenato, I (2002). Gestión al Talento Humano. Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México. Internacional Thomson Editores. 6ta. Ed.
- Davidovitz, R (2007). "Leaders as Attachment Figures: Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership



Rosa Alexandra Moreno

Diccionario de la Lengua Española (2003). Editorial Buenos Aires.

Giraldo D. Naranjo J. (2014) "Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias". Universidad del Rosario Bogotá D.C, Colombia, Estudio Monográfico.

Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la investigación. Mc. Graw Hill. México.

Jung, D.J.; Avolio, B.J. (2000). "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", Journal Organization and Behavior, vol. 21, 949-964.

Kliksberg Bernardo (1990), El pensamiento organizativo, Buenos Aires: Tesis, duodécima edición, 457 pp

Leithwood Alfred (2005). Administración. Una perspectiva global. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Leithwood, K; Mascal, B, y Strauss, T. (Eds.) (2009). Distributed leadership according to the evidence. USA. Editorial Routledge Press

Lerma, A. (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. México. Editorial Thompson.

Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 39741

Lorenzo, M. (1994). El liderazgo educativo en los centros docentes. Editorial La Muralla, S.A. Madrid.

Martínez Serna, M. (2004). Orientación de mercado. Consulta S.A de C.V.

Montero J. (2015). Gestión de Eventos Deportivos, Venezuela (notas tomadas en clase) Universidad Deportiva del Sur 2015.

Ochoa, N., Pineda, M. y Rodríguez, Y. (2010). La experiencia de investigar. Primera Reimpresión de la tercera edición. Colección Biblioteca de Ciencias de la Educación

Universidad de Carabobo. Primera edición en Portugués. Colombia.

Rangel, F. (2011). Aspectos de un Líder Transformacional. Documento en línea disponible en: <http://franciscorangelcobar.info/item/consideracion-individual/>. Consultado el 19/10/2013

Rosa Alexandra Moreno

Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health", Journal of Personality and Social Psychology, vol. 93(3), 632–650.

Rojas, A. (2012) El Liderazgo Transformacional en Directores de tres Liceos Bicentenarios y tres Liceos Regulares en la Región Metropolitana". Universidad de Chile, facultad ciencias sociales.

Sabino, C. (2006). El proceso de investigación. Cuarta edición. Caracas Venezuela. Editorial Panapo.

Sabino, Carlos (2005). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.

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

Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A review of Theory and Research", Journal of Management, vol.15, 251-289.