



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN BASADO EN EL
LIDERAZGO SITUACIONAL PARA FORTALECER LAS RELACIONES
INTERDEPARTAMENTALES DE LOS TRABAJADORES DE TODAS LAS
CATEGORÍAS DE BECO LA GRANJA.**

Profesor: Jonathan Fernández

Autores:

Br. Lovera, Guillermo

C.I.19.861.162

Br. Terán, Génesis

C.I.: 18.859.512

Bárbula, Junio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN BASADO EN EL
LIDERAZGO SITUACIONAL PARA FORTALECER LAS RELACIONES
INTERDEPARTAMENTALES DE LOS TRABAJADORES DE TODAS LAS
CATEGORÍAS DE BECO LA GRANJA.**

**Trabajo Especial de Grado Presentado Ante la Ilustre Universidad de Carabobo
para Optar al Título de Licenciado en Educación Mención Orientación.**

Profesor: Jonathan Fernández

Autores:

Br. Lovera, Guillermo

C.I.19.861.162

Br. Terán, Génesis

C.I.: 18.859.512

Bárbula, Junio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por los bachilleres, Lovera Guillermo y Terán Génesis portadores de la Cédula de Identidad, V-19.861.162 y V-18.859.512 respectivamente, para optar por el Título de Licenciados en Educación, Mención Orientación, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación pertinente.

En la ciudad de Valencia en el mes de Julio del 2014

Profesor: Jonathan Fernández



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



AVAL DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

Nosotros, Dra. Grisel Vallejo, jefa del Departamento de Orientación y Dra. Luisa Roja., Coordinadora del Centro de Investigación; avalamos el trabajo de grado desarrollado por los ciudadanos: bachilleres Lovera, Guillermo C.I: V-19.861.162 y Terán, Génesis C.I: V-18.859.512 que lleva por título, **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL PARA FORTALECER LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES DE LOS TRABAJADORES DE TODAS LAS CATEGORÍAS DE BECO LA GRANJA.** el cual corresponde a la **Línea de investigación:** la orientación, educación y gerencia; **Temática:** Orientación personal y grupal. **Sub-temática:** Desarrollo personal. Dicho trabajo realizado con el fin de optar al Título de Licenciados en Educación, Mención Orientación.

En Bárbula en el mes de Julio del dos mil catorce (2014).

Dra. Luisa Rojas
Coord. Del Centro de Investigación

Dra. Grisel Vallejo
Jefa del Dpto. Orientación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



APROBACIÓN DEL JURADO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo especial de grado titulado: **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN BASADO EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL PARA FORTALECER LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES DE LOS TRABAJADORES DE TODAS LAS CATEGORÍAS DE BECO LA GRANJA** Presentado por los bachilleres Lovera, Guillermo C.I V-19.861.162 y Terán, Génesis C.I V-18.859.512, en el mes de Junio del 2014, para optar el título de Licenciados en Educación Mención Orientación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Licenciados en Educación Mención Orientación.

Apellidos

Nombre

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA: TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN BASADO EN EL
LIDERAZGO SITUACIONAL PARA FORTALECER LAS RELACIONES
INTERDEPARTAMENTALES DE LOS TRABAJADORES DE TODAS LAS
CATEGORÍAS DE BECO LA GRANJA.”**

Autores: Terán Génesis,
Lovera Guillermo

Tutor: Jonathan Fernández

Año: 2014

SÍNTESIS DESCRIPTIVA

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un programa en orientación basado en el liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores de BECO La Granja, según el enfoque algunas teorías como las de Hersey Blanchard y Abraham Maslow. El diseño de la investigación fue de campo partiendo de un proyecto de tipo factible, donde se tomó una población sin alguna clase de manipulación para realizar el estudio. La investigación fue realizada con una muestra de 24 trabajadores de distintos departamentos de la tienda BECO. La información fue recolectada mediante la aplicación de un cuestionario constituido por 20 ítems direccionados a temáticas como el liderazgo, la comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, entre otros. Los resultados obtenidos se dieron mediante escalas de estimación, que arrojaron porcentajes correspondientes, para con posterioridad ilustrarlos con gráficas de barras para facilitar su interpretación cualitativa y cuantitativa. Las conclusiones del estudio revelaron que con niveles variables las relaciones interdepartamentales pueden ser reforzadas para un mejor trabajo en equipo, recomendándose en consecuencia, una mayor atención y una mejor preparación de los supervisores para que utilicen el tipo de liderazgo apropiado que le permita delegar funciones y responsabilidades en sus subalternos, cuando existan las condiciones adecuadas para ello y así alcanzar las metas propuestas.

Descriptor: Orientación, liderazgo situacional, Organización.

Línea de investigación: la orientación, educación y gerencia; **Temática:** Orientación personal y grupal. **Sub-temática:** Desarrollo personal. Dicho trabajo realizado con el fin de optar al Título de Licenciados en Educación, Mención Orientación.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
ORIENTATION DEGREE IN WORDS



**"A PROPOSED GUIDANCE PROGRAMME BASED ON SITUATIONAL
LEADERSHIP TO STRENGTHEN INTERDEPARTMENTAL WORKERS OF
ALL CATEGORIES BECO FARM RELATIONS."**

Authors: Teran Genesis

Lovera Guillermo

Tutor: Jonathan Fernandez

Year: 2014

DESCRIPTIVE SUMMARY

The present study was to propose a general goal orientation program based on situational leadership to strengthen interdepartmental relations workers BECO La Granja, according to some theories focus as Hersey and Blanchard Abraham Maslow. The research design was based on field project feasible type, where a village was taken without any kind of manipulation for the study. The research was conducted with a sample of 24 employees from different departments of the BECO store. The information was collected through a questionnaire consisting of 20 items addressed to issues such as leadership, communication, teamwork and interpersonal relationships, among others. The results obtained are given by rating scales, which yielded percentages corresponding to later illustrate with bar graphs to facilitate qualitative and quantitative interpretation. The findings revealed that with varying levels interdepartmental relationships can be strengthened to better teamwork, recommending accordingly, greater attention and better prepare supervisors to use the right kind of leadership that allows you to delegate tasks and responsibilities to their subordinates, when presented the right to do so and achieve goals condition.

Descriptors: Guidance, Situational Leadership, Organization. Online research: guidance, education and management; theme: personal and guidance grupal. Sub-topic: personal. Expression Development work was done in order to qualify for the Bachelor's Degree in Education, Major Guidance.

DEDICATORIA

A medida que transcurre la vida buscamos siempre ir avanzando hacia el éxito profesional y la excelencia personal ,esto se ve reflejado desde cuando nacemos, a partir del momento en que decimos nuestras primeras palabras, damos nuestros primeros pasos, hasta que logramos caminar; luego cursamos el preescolar, la primaria, el tan anhelado bachillerato y así el comienzo de un camino hacia una carrera universitaria ,por ello he emprendido este hermoso proyecto de vida con el cual me siento enormemente afortunada y llena de orgullo por el triunfo alcanzado, que sin duda alguna está enmarcado por una serie de personas que siempre estuvieron allí para alentarme y motivarme.

Es por ello que primero que nada dedico este logro a Dios Todopoderoso por brindarme sabiduría, paciencia y fortaleza en todo momento, por hacerme más fuerte cuando lo necesitaba; a mi hermosa madre Celina que desde muy pequeña me enseñó valores, me dio amor, apoyo y siempre creyó en mí, la mayoría de los escalones de mi vida los superé gracias a ella.

Asimismo a mis hijos Santiago y Sergio que son la luz de mis ojos y la potencia de mi vida, por comprender a veces la ausencia de mamá y saber que era para brindarles un mejor futuro y bienestar; por último y no menos importante al amor de mi vida mi esposo Kenny ,que ha estado celebrando en mis mejores momentos y apoyándome en los no tan buenos, por brindarme amor, ánimo, compañía, y por siempre estar allí para mí incondicionalmente; a mis amigas Annely y Lisbeth por compartir momentos maravillosos a mi lado; por ello considero que este triunfo no es solo mío y lo dedico a estas personas tan especiales que iluminan mi vida y me han brindado su mano para guiarme y poder hoy estar aquí.

Génesis Terán

DEDICATORIA

Cuando nacemos abrimos los ojos y damos nuestro primer llanto, damos inicio a nuestra vida en donde nos vamos a encontrar con alegrías, amores, tristezas y con pequeños tropiezos y obstáculos a lo largo del camino. Cuando vamos creciendo y nos convertimos en adultos nuestra manera de pensar va cambiando y vamos viendo la vida con los mejores ojos brillantes porque nos espera la satisfacción de crecer a plenitud en toda la palabra. Iniciamos nuestra etapa con los estudios desde pequeños y nos preguntamos para que tanto estudio y hoy puedo decir que valió la pena todos estos años de preparación y dedicación junto a maestros y profesores y amistades. Especialmente a Génesis Terán por ser mi compañera de Tesis, una gran mujer dedicada y capaz de lograr cualquier sueño. Estas palabras van dedicadas especialmente a Dios a quien le debo la vida a mis padres por su dedicación y empeño por darme lo mejor en cada momento a mis hermanas por su apoyo y motivación en cada momento a ustedes un enorme abrazo. A mi pareja e hijo que me han dado los mejores momentos y alegría de la vida que han estado ahí apoyándome en cada momento los amo.

Guillermo Lovera

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecemos a Dios por todas las cosas hermosas que nos ha regalado como vida y salud, y a los obstáculos porque nos han hecho más fuertes y han colmado de sabiduría para seguir adelante.

A nuestros padres por apoyarnos día a día y ser nuestro impulso para lograr las metas, a nuestros hijos por sus sonrisas y bendiciones, esposos, hermanos, familiares y amigos que han aportado su grano de arena, consejos, tiempo, abrazos y palabras de aliento.

Les damos mil gracias a todos los profesores que fueron pieza fundamental en la construcción de nuestros conocimientos, por ser educadores de vocación y dejarnos su legado, es invaluable la huella que dejaron en nosotros.

A nuestros tutores Jonathan Fernández y Carlos Aguilera por guiarnos en este camino de la investigación y paso importante para el cumplimiento de nuestra meta. A la Universidad de Carabobo por ser nuestra casa de estudio y el lugar donde formamos nuestra carrera profesional.

Por último damos gracias a todas esas personas que directa o indirectamente hoy hacen vida de este triunfo y esta felicidad.

¡A TODOS MIL GRACIAS!

ÍNDICE GENERAL

	pág.
LISTA DE CUADROS	3
LISTA DE GRÁFICOS	3
Síntesis Descriptiva	3
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación	8
Justificación	9
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	11
Basamento teórico referencial	11
Antecedentes de la investigación	25
Bases legales de la investigación	28
Referentes conceptuales	34
CAPITULO III	
METODOLOGÍA	39
Naturaleza de la investigación	40
Tipo de investigación	41
Diseño de la investigación	44
Población	45
Muestra	46
Criterio de selección	47
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
Descripción del instrumento	48
Validez del instrumento	49
Confiabilidad del instrumento	50

CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	52
Gráficos de la tesis	53
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	76
Introducción	77
Justificación	79
Objetivos del programa	80
Plan operativo del programa	82
Sesión # 1	83
Sesión # 2	87
Sesión # 3	91
Sesión # 4	95
Sesión # 5	99
CONSIDERACIONES FINALES	103
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	106

pp

LISTA DE CUADROS

	Pp
1.- Cuadro de criterio de selección	47
2.-Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 1, 2,3	52
3.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 4, 5	54
4.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 6	56
5.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 7	58
6.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 8, 9	60
7.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 10, 11	62
8.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 12	64
9.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 13, 14	66
10.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 15, 16	68
11.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 17, 18	70
12.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 19	72
13.- Resultados de la aplicación de la encuesta del ítem 20	74

LISTA DE GRÁFICOS

	Pp
1.- Representación gráfica del ítem 1,2,3	53
2.- Representación gráfica del ítem 4,5	54
3.- Representación gráfica del ítem 6	56
4.- Representación gráfica del ítem 7	58
5.- Representación gráfica del ítem 8,9	60
6.- Representación gráfica del ítem 10,11	62
7.- Representación gráfica del ítem 12	64
8.- Representación gráfica del ítem 13,14	66
9.- Representación gráfica del ítem 15,16	68
10.- Representación gráfica del ítem 17,18	70
11.- Representación gráfica del ítem 19	72
12.- Representación gráfica del ítem 20	74

INTRODUCCIÓN

La operatividad de una organización amerita la presencia de una o varias personas capaces de dirigir el cumplimiento de los objetivos. De allí surge la necesidad de un líder para orientar al grupo.

El liderazgo como proceso implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad para desarrollar una firme estabilidad emocional. La esencia del liderazgo son sus seguidores, son ellos quienes eligen a su líder; los subordinados tienden a seguir a la persona que ofrezca medios para satisfacer sus necesidades. Dentro del liderazgo se pueden diferenciar algunos rasgos especiales que son de trascendental importancia en la forma como se manejan empresas y organizaciones.

Asimismo es de vital relevancia reconocer que debido a que el líder dirige en pequeña o gran proporción capital humano, los resultados y las actitudes serán cambiantes y dinámicas, ya que, no todos los grupos reaccionan o trabajan de la misma forma, a partir de allí nace una nueva visión del liderazgo, que está basado en la manera de obtener las metas propuestas adaptando al grupo a las distintas fases que pueden experimentar, es decir, que se ejerce un liderazgo de acuerdo a las necesidades del equipo.

De igual forma a medida que han transcurrido los años este tipo de liderazgo ha sido objeto de estudio ,específicamente existe una teoría que abarca un enfoque más amplio acerca de sus características como lo es la Teoría del liderazgo situacional de Hersey & Blanchard, que definen al liderazgo como directamente proporcional a la madurez de los subordinados, es por ello que en la presente investigación se propone un programa de orientación basado en el liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interpersonales en los diversos departamentos de BECO La Granja.

Entonces el contenido del trabajo se presentará a través de 5 capítulos, los cuales contendrán: 1) Planteamiento del problema, justificación, objetivos generales y específicos, 2) Marco teórico, antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, referentes conceptuales, 3) Marco metodológico, naturaleza, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, instrumento utilizado, validez y confiabilidad, 4) Análisis e interpretación de los resultados y 5) Propuesta del programa ;además se anexa un modelo del cuestionario.

Por último se espera alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, tomando como población a los trabajadores de la tienda BECO La Granja, dado que allí se pueden evidenciar los elementos necesarios para cumplir con el estudio y obtener los resultados esperados.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

Actualmente, la mayoría de las organizaciones le deben su éxito al apoyo de personas que toman la iniciativa para emprender proyectos, motivando y evaluando al grupo que lo acompaña, éstos se llaman líderes, ellos promueven las actividades y van enfocados hacia el logro de los objetivos, teniendo características firmes como la honestidad, empatía, flexibilidad, dinamismo, capacidad para gestionar a un equipo y solventar controversias.

Por otro lado, gracias a que puede manejar uno o más grupos se deriva un tipo de liderazgo, que es el situacional que comprende aquella persona que es capaz de adaptar sus estrategias al entorno o al nivel de desarrollo de los colaboradores para consolidar proyectos, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional, esto ocurre con frecuencia en organizaciones importantes donde existen varios departamentos o categorías y es necesario que el que está al frente del cumplimiento de los objetivos se adecue a las metas pertinentes a cada sección.

Podemos incluir, que el liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales, en partidos políticos; es sumamente importante la relación líder-seguidores ya que de ahí depende el logro de las metas, él no es nadie sin el grupo y viceversa, lo que los beneficia es el trabajo en equipo.

De igual forma, la estructura de la organización es una fuente de poder para el líder, pero también puede ser una fuerte restricción de su poder; ya que, una estructura demasiado rígida o grande, con demasiadas áreas o niveles, tiende a ser un

laberinto difícil de ser manejado por ellos. De esta manera las estructuras pueden ser instrumentos con un alto nivel de cambio, o un obstáculo infranqueable para lograr los fines, por ello se hace hincapié en la importancia de analizar la estructura organizacional, especialmente los procedimientos, lo que comprende los procesos a través de los cuales se logran sistemáticamente los éxitos o fracasos, y la formación de hábitos y conductas productivas o ineficaces.

Cabe destacar, que no podemos olvidarnos de un importante elemento que construye o destruye a hombres, a mujeres y también a líderes: la Comunicación, que se conoce como la opinión pública, la cual bien manejada constituye una fuente de poder para el líder. Todo líder debe manejar la opinión del grupo y ésta, por cierto, es procesual, por tanto cambiante en el tiempo, el hecho de no hacerlo lo condena a su derrota. Es por ello que hoy está de moda medir la opinión pública a través de encuestas, para saber quién ganará una elección; y dentro de las organizaciones hacer diagnósticos de clima organizacional, lo cual permite saber formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, del grupo con respecto al grupo y con respecto al líder.

Asimismo, los enfoques del liderazgo aún y cuando son mirados desde otra perspectiva es un tema de carácter mundial, como lo es en México donde está íntimamente ligado a la cultura; según estudios el líder mexicano es sensible, y netamente familiar; resulta interesante reconocer que para su cultura el trabajo es considerado como una necesidad para obtener dinero suficiente y poder disfrutar de los placeres de la vida, son muy hogareños, por ello se encuentran organizaciones que fomentan actividades de recreación para las familias, cafés por las mañanas, pasteles en los cumpleaños, de forma que el colaborador haga de su jornada de trabajo un espacio confortable y traiga como inmediata consecuencia, el logro de las metas, y a su vez la lealtad del trabajador mexicano; todo esto demuestra que dicha fidelidad es hacia el patrón y no hacia la empresa u organización por lo que se debe trabajar el

sentido de pertenencia hacia el lugar donde laboran, sin embargo el éxito de las empresas de este país y su crecimiento económico demuestran que están bien encaminados y que realizan bien el trabajo en equipo.

Al mismo tiempo, ocurre en Perú quienes han mostrado alto índice de creatividad en sus gestiones y organización en las funciones a desempeñar por cada uno de sus trabajadores para así cumplir las metas trazadas, son líderes enfocados a hacer actividades de vanguardia; estudios han demostrado que en dicho país la mayoría de las empresas van dirigidas a ofrecer los mejores servicios y esto es gracias a todo el trabajo que se realiza por todas y cada una de las personas que dan sus aportes dentro de todas esas organizaciones, es importante resaltar que el éxito del grupo depende de la armonía que tengan entre todos, por ello el líder debe demostrar seguridad y promover la unión del equipo de trabajo.

Con respecto a lo antes mencionado, es sumamente notorio cuando existe un buen rol del líder no solo por la visión del grupo sino por los resultados obtenidos. La figura del liderazgo en Venezuela surge de los sindicatos laborales, pues a los supervisores se les veía como jefes a quienes se les debía cumplir órdenes; esta perspectiva fue cambiando y de personas que movilizaban masas pasó a personas que trataban de concientizar a los grupos sobre la importancia de integrarse para el cometido de los objetivos. Tiene como fin principal la satisfacción del cliente y todos los procesos que se vinculen con la gestión. Este tipo de liderazgo se refleja mayormente en las empresas privadas y en aquellas empresas de gran poderío, donde la innovación, creatividad, asertividad y compromiso por los objetivos es la única manera de evaluar al personal.

En tal sentido, liderizar en Venezuela se ha convertido en un reto pues las condiciones del país son totalmente cambiantes, de incertidumbre, turbulento y riesgoso, por lo que, se han desencadenado una serie de debilidades que atacan a las

organizaciones y que dificulta el éxito de las metas como lo son la ausencia de motivación y falta de proyectos adecuados a los cambios; por ello si se dice que estamos en una cultura cambiante, se deben realizar planes adaptados a esto, para no perder la figura del líder proactivo, visionario y participativo, se entiende que la situación país afecta muchos aspectos, sin embargo un verdadero líder se aboca a superar junto a su equipo los obstáculos y lograr beneficios.

Ciertamente, en nuestro país contamos con una de las cadenas de tiendas más importantes de Latinoamérica, como lo es BECO, que está comprendida por ocho tiendas a nivel nacional, específicamente cinco tiendas en Caracas, una en Maracaibo, Barquisimeto y Valencia, caracterizadas por su amplia gama de productos de alto agrado por sus clientes, dirigidos a satisfacer las necesidades y gustos de todos los que visitan las distintas tiendas; sin embargo no solo la infraestructura, los productos y servicios que se ofrecen son los que le dan vida a la organización, el factor más importante es el número de personas que brindan su apoyo y trabajo para cumplir con todas las metas propuestas, ya que el éxito o fracaso de los proyectos depende netamente de la afinidad que haya tenido el equipo para cumplirlas.

En efecto, específicamente en el C.C. La Granja ubicado en Naguanagua, Edo Carabobo ,está ubicada una de las tiendas BECO, donde se ha observado desmotivación y deserción laboral consecuencia de la poca comunicación en cuanto a temas de trabajo ya que no tienen un modelo a seguir que sepa relacionarse con trabajadores, supervisores y gerentes; trayendo como consecuencia cierto malestar y tensión dentro de la empresa, ya que muchos perciben un clima laboral desagradable que repercute directamente en la operatividad de la tienda; actualmente están divididos en dos grupos uno de surtido y el otro de ventas, dicha estrategia de los gerentes de alguna u otra forma lejos de fomentar un trabajo en equipo sólido, por el contrario ha derivado rivalidades y diferencias, que sin duda afecta la atención al cliente, y sobre todo la armonía laboral.

Por consiguiente, resulta prioritario desarrollar planes estratégicos gerenciados mediante un liderazgo emergente, audaz, que a nivel organizacional sea capaz de lograr transformaciones y consolidar los cambios necesarios para fortalecer las relaciones interpersonales.

Sin embargo, Raymond (1991) afirma que si este líder no ejerce su función debidamente entonces su gestión puede conllevar a un clima organizacional débil caracterizado por directrices que no son de estricto cumplimiento para sus seguidores, más aun si no existen metas comunes ni objetivos concretos, trayendo como consecuencia que no se conformen equipos de trabajo. Por tal razón el autor mencionado con antelación establece que:

La carencia de un liderazgo auténtico crea situaciones que progresivamente obstaculizan el adecuado funcionamiento de una organización, cualquiera que sea su naturaleza, incidiendo negativamente en el producto final ,posiblemente traducido en baja calidad del proceso productivo, descontento laboral, gremial, y escasa proyección de la empresa hacia su entorno local o externo.(s/p)

En síntesis, podríamos decir que ante los retos que plantean las problemáticas establecidas, con este programa se pretende dar respuesta a las dudas que surgen a continuación; el líder ¿nace o se hace?, ¿las organizaciones deben sus éxitos solo a los programas y proyectos?, ¿Por qué y cuándo es necesario el liderazgo?, ¿Qué cualidades se deben reforzar cuando el buen liderazgo está en riesgo?, ¿Un verdadero líder se enfoca más en los obstáculos que en la superación?,¿ A qué se debe el éxito o fracaso de un grupo?,¿ Es posible lograr la integración de un equipo de trabajo a través de la gestión de un excelente líder? ; Estas interrogantes nacen de la necesidad de conocer el verdadero foco del problema y de alguna forma canalizar las expectativas que se pueden originar en relación a las preguntas antes mencionadas, por ello se propone la realización de un programa basado en el liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales en BECO La Granja.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer un programa de Orientación basado en el liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores de todas las categorías de BECO La Granja.

Objetivos específicos

Diagnosticar las necesidades de comunicación interpersonal en los trabajadores que constituyen los diferentes departamentos en BECO La Granja.

Determinar la factibilidad de un programa de Orientación en liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores en BECO La Granja.

Diseñar un programa de Orientación en liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores en BECO La Granja.

Justificación de la Investigación.

En primer lugar, esta investigación está orientada hacia la intervención o gestión; puesto que, pretende apoyar la relación existente entre el factor del liderazgo y la comunicación interna de la empresa, para así proponer un plan de mejora en los procesos de motivación y capacitación del personal. Por ello serán diseñadas una serie de estrategias que tendrán como objetivo mejorar el flujo de la información sobre proyectos para lograr los objetivos dentro de la organización.

Fundamentalmente, la propuesta se realizara posterior a un diagnóstico organizacional elaborado a través de un estudio exploratorio y observación, con lo cual se originarán resultados claves de la realidad comunicacional en BECO La Granja, además de la motivación generada dentro de dicha organización.

También a partir de todos los procesos evaluados dentro de las empresas, a través del tiempo han surgido diversas teorías que explican el fenómeno del comportamiento humano dentro de sus relaciones laborales, sobre todo en lo relacionado con la influencia de la motivación y en como las organizaciones han generado un mejor clima para los clientes internos a través de gestiones comunicativas dentro de la compañía.

Se puede señalar, que en las empresas existen muchos factores que afectan el clima organizacional y uno de ellos son las relaciones que se establecen con todos los colaboradores; lo que conlleva a crear redes de liderazgo efectivo que incidan en el comportamiento de los empleados, generando identidad corporativa y productividad, es decir; que cuando se logra llevar el mensaje de forma correcta los resultados son más satisfactorios y beneficiosos para todos.

En otras palabras, la observación directa, los errores de difusión y recepción de la información, han puesto de manifiesto la existencia de deficiencia en los procesos de comunicación y liderazgo en los diversos departamentos de Beco La Granja, bien sea por presencia de barreras físicas o situaciones personales de cada uno de los que están inmersos en la operatividad de la tienda.

Debido a lo que se resalta con anterioridad surge la necesidad de desarrollar un programa dirigido a mejorar el liderazgo para así cumplir con las metas; es necesario que el equipo tenga una imagen de alguien capaz de motivarlos, facilitar estrategias y a su vez .los logros como es el de líder visionario y dinámico; si este factor está ausente nunca podrán compenetrarse como equipo, atendiendo por separado sus necesidades y por ultimo trayendo como consecuencia el fracaso de los objetivos en común.

En conclusión, dicha propuesta de programa para mejorar las relaciones interdepartamentales en BECO está enfocada en brindar las herramientas para reconocer ese líder que pueda desenvolverse en cualquier categoría de la tienda y a su vez reforzar la comunicación, lo que impactará de forma radical en el servicio que se ofrece y más aun en lo que verdaderamente es la esencia de la organización como lo es la armonía laboral; es importante destacar que si hay conflictos internos y no se persiguen los mismos objetivos los índices de fracaso se convierten en una amenaza para el éxito, por ello esta propuesta es la clave para consolidar al equipo de trabajo de dicha tienda y elevar de forma significativa el logro de los resultados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Bases teóricas de la investigación

En la actualidad nos encontramos en un entorno constantemente cambiante, por lo que se requieren personas dinámicas, con estrategias proactivas que sean capaces de responder a determinadas necesidades que puedan surgir en un momento puntual, es por ello que surge **El Liderazgo** como factor esencial dentro de toda organización para cumplir con los objetivos propuestos y satisfacer las metas de supervisores y trabajadores, asimismo es importante destacar que un líder debe fomentar el ejemplo para que sus seguidores sigan los pasos o estrategias de forma correcta, es decir ,que si se provee una energía positiva el clima laboral fluye de manera armónica, además de ofrecer retroalimentación porque solo así se podrán solventar las dificultades o fallas presentes.

Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey & Ken Blanchard (1970)

El liderazgo situacional está basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

Al mismo tiempo en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard(1), la cual sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la 'madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

Por consiguiente para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y 'maduran", y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

Inicialmente, los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada según Hersey y Blanchard, porque todavía no se les puede considerar como colegas.

Seguidamente a medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desde estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

También aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo (incluso puede resultar molesta una supervisión estrecha). Pero el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor.

Por tal motivo conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más auto directivo y logran mayor experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo. Entonces son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su gerente.

En conclusión la teoría situacional del liderazgo ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo no es el adecuado, según Hersey y Blanchard, no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez.

Por consiguiente, el gerente que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, logrará que los objetivos se logren con mayor eficacia. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de

Teoría de las organizaciones de Chiavenato (1999).

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más

personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación), para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

La complejidad de las organizaciones

La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en ellas.

Las organizaciones son sistemas demasiado complejos, tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. El crecimiento conduce a la complejidad.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características:

1. **Complejidad.** Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles

intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.

2. **Anonimato.** Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal.
5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
6. Tamaño. Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

Elementos de las organizaciones:

- 1) **Elemento básico:** son las personas, cuyas interacciones conforman la organización.. El éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.
- 2) Interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia

recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre individuos y organización; c) entre la organización y otras organizaciones; d) entre la organización y el ambiente externo.

- 3) **Elementos de trabajo:** recursos que utiliza. Son: humanos, no humanos y conceptuales. Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

Los participantes en las organizaciones

Las organizaciones surgen a menudo debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron.

Los miembros de la organización. Son: a) gerente y empleados; b) proveedores; c) consumidores y usuarios; d) el gobierno y, e) la sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos.

Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa).

Objetivos organizacionales

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el

ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización., un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- 1 – Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- 2 – Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- 3 – Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- 4 – Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- 5 – Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

Dentro de esta investigación, las afirmaciones de Chiavenato, tienen preponderancia y fungen de base, puesto que el expone en qué consisten las organizaciones y como juega un papel importante para el correcto funcionamiento de la organización, el trabajo en equipo, la comunicación y el conocimiento que posea cada uno de los individuos que allí laboren.

Teorías de las Contingencias o Teoría Situacional de Fiedler (1951)

Surgen distintas variables situacionales al referirse a esta teoría: El modelo de Fiedler, propone que es la situación en sí la que le da control e influencia al líder, sostiene que éste último frente a diversas situaciones, forma un grupo reducido de mayor confianza, quienes obtienen más atención, mayores beneficios. A diferencia de otro grupo, con los cuales, dedica menos tiempo, otorga menos recompensas y mantiene netamente una relación de superior-subordinado.

Entonces, se afianza en el modelo camino- meta, donde sustenta su base en que los líderes eficaces son aquellos que colaboran con sus seguidores en pro de seguir adelante, desde el lugar en que se encuentran hasta obtener el logro de sus metas. Todas las tareas tienen variadas exigencias y por ende, el comportamiento del líder debe adecuarse a cada una de ellas. Su participación en la toma de decisiones ha de respetar una serie de reglas.

Por supuesto, un buen líder sabe entonces, que el resultado de su trabajo va a influir en sus subordinados y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos en su conjunto va a depender el logro de los objetivos generales. La comunicación existente en una empresa es de suma importancia, pues no sólo tiene implícito el saber hablar sino también escuchar. En consecuencia, si el líder escucha de alguna u otra forma lo que necesitan los clientes externos sabrá exactamente cuáles son las metas a alcanzar y en lo relativo a los clientes internos, sabrá igual cómo satisfacer sus requerimientos. El escuchar en definitiva conlleva al feedback antes estudiado, aunque en este caso puntual, a una retroalimentación de información.

Respecto a lo mencionado con anterioridad, el adaptarse a los cambios engloba no solamente escuchar, sino además informarse y aprender, pues en un mundo globalizado hoy en día todo avanza a gran velocidad y es preciso ir a la par.

Ha evolucionado la: ciencia, tecnología, economía, cultura, política, ecología, el hombre en sí. Llegamos a un punto en donde debemos hacer un diagnóstico de cómo nos encontramos nosotros mismos y nuestra empresa, a modo de enfrentar un mundo cada vez más competitivo, por cuya razón, es indispensable hacer uso de técnicas y herramientas más modernas como el denominado: "Análisis FODA", es una sigla que significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. Está claro que tal análisis consiste en encontrar cada uno de dichos elementos en todos los miembros de una organización, los demás recursos que la conforman y el medio en que ésta se encuentra.

Teoría del Aprendizaje de Albert Bandura(1980)

Para comenzar, estudios realizados por Albert Bandura a través de métodos experimentales hacen nacer una teoría llamada Conductismo que de alguna u otra forma se relaciona con el liderazgo porque se focaliza sobre variables que pueden observarse, medirse y manipular y rechaza todo aquello que sea subjetivo, interno y no disponible. En el método experimental, el procedimiento estándar es manipular una variable y luego medir sus efectos sobre otra. Todo esto conlleva a una teoría de la personalidad que dice que el entorno de uno causa nuestro comportamiento.

Luego Bandura consideró que esto era un poquito simple para el fenómeno que observaba (agresión en adolescentes) y por tanto decidió añadir un poco más a la fórmula: sugirió que el ambiente causa el comportamiento; cierto, pero que el comportamiento causa el ambiente también. Definió este concepto con el nombre de determinismo recíproco: el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente.

Más tarde, fue un paso más allá. Empezó a considerar a la personalidad como una interacción entre tres "cosas": el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona. Estos procesos consisten en nuestra habilidad para abrigar imágenes en nuestra mente y en el lenguaje. Desde el momento en que introduce la imaginación en particular, deja de ser un conductista estricto y empieza a acercarse a los cognitivistas. De hecho, usualmente es considerado el padre del movimiento cognitivo.

Posteriormente, Bandura establece el Aprendizaje por la observación o modelado; lo hizo a partir de una película de uno de sus estudiantes, donde una joven estudiante solo pegaba a un muñeco bobo. En caso de que no lo sepan, un muñeco bobo es una criatura hinchable en forma de huevo con cierto peso en su base que hace que se tambalee cuando le pegamos. Actualmente llevan pintadas a Darth Vader, pero en aquella época llevaba al payaso "Bobo" de protagonista. La joven pegaba al muñeco, gritando ¡"estúpidooooo"! . Le pegaba, se sentaba encima de él, le daba con un martillo y demás acciones gritando varias frases agresivas. Bandura les enseñó la película a un grupo de niños de guardería que, como podrán suponer ustedes, saltaron de alegría al verla. Posteriormente se les dejó jugar. En el salón de juegos, por supuesto, había varios observadores con bolígrafos y carpetas, un muñeco bobo nuevo y algunos pequeños martillos.

Evidentemente, lo que los observadores anotaron fue un gran coro de niños golpeando a descaros al muñeco bobo. Le pegaban gritando ¡"estúpidooooo!", se sentaron sobre él, le pegaron con martillos y demás. En otras palabras, imitaron a la joven de la película y de una manera bastante precisa.

En efecto, esto podría parecer un experimento con poco de aportación en principio, pero consideremos un momento: estos niños cambiaron su comportamiento ¡sin que hubiese inicialmente un refuerzo dirigido a explotar dicho comportamiento!

Y aunque esto no parezca extraordinario para cualquier padre, maestro o un observador casual de niños, no encajaba muy bien con las teorías de aprendizaje conductuales estándares. Bandura llamó al fenómeno aprendizaje por la observación o modelado, y su teoría usualmente se conoce como la teoría social del aprendizaje.

Cabe destacar que Bandura llevó a cabo un largo número de variaciones sobre el estudio en cuestión: el modelo era recompensado o castigado de diversas formas de diferentes maneras; los niños eran recompensados por sus imitaciones; el modelo se cambiaba por otro menos atractivo o menos prestigioso y así sucesivamente. En respuesta a la crítica de que el muñeco bobo estaba hecho para ser "pegado", Bandura incluso rodó una película donde una chica pegaba a un payaso de verdad. Cuando los niños fueron conducidos al otro cuarto de juegos, encontraron lo que andaban buscando... ¡un payaso real! Procedieron a darle patadas, golpearle, darle con un martillo, entre otros. En síntesis todas estas variantes permitieron a Bandura establecer que existen ciertos pasos envueltos en el proceso de modelado:

-Atención. Si vas a aprender algo, necesitas estar prestando atención. De la misma manera, todo aquello que suponga un freno a la atención, resultará en un detrimento del aprendizaje, incluyendo el aprendizaje por observación. Si por ejemplo, estás adormilado, drogado, enfermo, nervioso o incluso "híper", aprenderás menos bien. Igualmente ocurre si estás distraído por un estímulo competitivo.

Se puede decir que alguna de las cosas que influye sobre la atención tiene que ver con las propiedades del modelo. Si el modelo es colorido y dramático, por ejemplo, prestamos más atención. Si el modelo es atractivo o prestigioso o parece ser particularmente competente, prestaremos más atención. Y si el modelo se parece más a nosotros, prestaremos más atención. Este tipo de variables encaminó a Bandura hacia el exámen de la televisión y sus efectos sobre los niños.

-Retención, debemos ser capaces de retener (recordar) aquello a lo que le hemos prestado atención. Aquí es donde la imaginación y el lenguaje entran en juego: guardamos lo que hemos visto hacer al modelo en forma de imágenes mentales o descripciones verbales. Una vez "archivados", podemos hacer resurgir la imagen o descripción de manera que podamos reproducirlas con nuestro propio comportamiento.

-Reproducción. En este punto, estamos ahí soñando despiertos. Debemos traducir las imágenes o descripciones al comportamiento actual. Por tanto, lo primero de lo que debemos ser capaces es de reproducir el comportamiento. Puedo pasarme todo un día viendo a un patinador olímpico haciendo su trabajo y no poder ser capaz de reproducir sus saltos, ya que ¡no sé nada patinar! Por otra parte, si pudiera patinar, mi demostración de hecho mejoraría si observo a patinadores mejores que yo.

Otra cuestión importante con respecto a la reproducción es que nuestra habilidad para imitar mejora con la práctica de los comportamientos envueltos en la tarea. Y otra cosa más: nuestras habilidades mejoran ¡aún con el solo hecho de imaginarnos haciendo el comportamiento!. Muchos atletas, por ejemplo, se imaginan el acto que van a hacer antes de llevarlo a cabo.

- Motivación. Aún con todo esto, todavía no haremos nada a menos que estemos motivados a imitar; es decir, a menos que tengamos buenas razones para hacerlo. Bandura menciona un número de motivos: Refuerzo pasado, como el conductismo tradicional o clásico; Refuerzos prometidos, (incentivos) que podamos imaginar; Refuerzo vicario, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador. Estos motivos han sido tradicionalmente considerados como aquellas cosas que "causan" el aprendizaje. Bandura nos dice que éstos no son tan causantes como muestras de lo que hemos aprendido. Es decir, él los considera más como motivos.

Asimismo, las motivaciones negativas también existen, dándonos motivos para no imitar; Castigo pasado, Castigo prometido (amenazas), Castigo vicario. Como la mayoría de los conductistas clásicos, Bandura dice que el castigo en sus diferentes formas no funciona tan bien como el refuerzo y, de hecho, tiene la tendencia a volverse contra nosotros.

Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1987)

En psicología se han desarrollado múltiples teorías sobre diferentes aspectos de la conducta humana. En el área laboral, psicólogos industriales han expuesto conceptos en torno a cómo se desenvuelven las personas en la organización, sus intereses y motivaciones, tal como lo explica la Teoría de las Necesidades, una de las principales teorías trabajadas en comunicación y en el área organizacional es la desarrollada por Abraham Maslow denominada Teoría de la Jerarquía de Necesidades (esta teoría a pesar de haber surgido hace algún tiempo, sigue cobrando vigencia en el campo organizacional actual).

Inicialmente, Maslow no realizó un análisis de la motivación en el trabajo, sólo al final de su vida despertó interés por las aplicaciones que podría tener su teoría. Según Maslow (1987), existen ciertas necesidades que generan motivación. Las necesidades biológicas por ejemplo, caracterizan a los seres humanos e influyen de manera inconsciente en el comportamiento humano.

Seguidamente, se satisface esta necesidad y surge una nueva que toma su sitio. Para Maslow, la satisfacción de necesidades no tiene fin y la vida es en sí una búsqueda para satisfacerlas. Así, este teórico propone cinco tipos de necesidades que aparecen a lo largo de la vida del hombre: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las de autorrealización.

Podemos incluir, que la motivación para Maslow funciona de la siguiente manera: una vez que se satisface una necesidad ya ésta no motiva la conducta, haciendo que las personas avancen a través de las necesidades en orden, ascendiendo a siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior. Esta teoría motivacional puede tener varias repercusiones en la conducta del trabajador en las organizaciones.

De modo idéntico, cuando en una empresa la seguridad y el sueldo son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Cuando las condiciones para el empleado van mejorando, la conducta de los jefes y su relación con el trabajador adopta una mayor importancia. Por último, con un ambiente muy mejorado, el rol del jefe es menos acentuado y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir y así el trabajo es importante como autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

Teoría del comportamiento de Blake y Mouton(1964)

Esta teoría indica que es la conducta, la cual, hace posible al individuo guiar a un grupo y no su apariencia. De acuerdo a los estudios realizados por la Universidad de Ohio, a fines de la década de los 40, los investigadores en busca del comportamiento ideal del líder, se basaron en dos categorías: la estructura de inicio, en donde el líder puede definir y estructurar su papel, mientras los subordinados van en búsqueda del logro de las metas, por otro lado la consideración, basada en las relaciones de trabajo surgidas a raíz de: respeto por las ideas de los subordinados, confianza mutua e interés por los sentimientos de éstos últimos.

Asimismo, La Universidad de Michigan, en tanto, llegó a la conclusión de que los líderes pueden tener dos tipos de comportamiento: Orientados a los empleados y Orientados a la producción.

En conclusión los primeros (orientados a los empleados), enfatizan las relaciones interpersonales, se interesan por las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias entre ellos. Aquellos líderes orientados en cambio a la producción, enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, su principal preocupación es alcanzar las metas y los empleados, son considerados tan sólo medios para tal fin.

Antecedentes de la investigación

El liderazgo ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo, ya que cada persona tiene un punto de vista distinto y es importante que cuando se va a trabajar en grupo las perspectivas y los intereses de alguna forma sean globales, es decir que surge un liderazgo situacional que se ajusta a cualquier ambiente de trabajo teniendo que desarrollar unas buenas habilidades de comunicación para afianzar las bases para liderizar una organización y promover el valor del cambio que se tiene que hacer.

Asimismo, la motivación y la comunicación interna son elementos y procesos que inciden de manera determinante en la productividad y eficiencia de los proyectos que realiza un líder, ya que la palabra es la mejor herramienta que posee para alcanzar sus objetivos, por ello ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo para así visualizar de manera más profunda el dinamismo dentro de las organizaciones y la manera en la que se desenvuelven las personas que allí laboran.

Antecedentes internacionales

En primer lugar, Hernández Pedro (2011) en la Universidad Monteávila de Argentina, realizó un análisis de la Evaluación del liderazgo estratégico de los coordinadores de primaria de la U.E. Colegio Los Arcos, con la finalidad de evaluar el liderazgo que desempeñan los coordinadores de dicha institución. El diseño de la investigación en esa oportunidad fue de campo, ya que se recogieron los datos desde

el lugar donde suceden los hechos y en contacto con los diferentes docentes seleccionados. Significa entonces, que esta investigación obtuvo la información a través de fuentes primarias. Por tal razón, no hubo manipulación o control de alguna variable.

De esta manera, en primera instancia se diagnosticó el estatus del liderazgo estratégico en los coordinadores de primaria de la U.E.Colegio Los Arcos, en relación con los aspectos de: comunicación, gestión de conflictos, gestión del tiempo, toma de decisiones y coaching reflejando que demuestran poco interés por lo que sucede en la realidad y se enfocan más en el deber ser, es decir que el líder no se desenvuelve según el medio sino bajo un perfil predeterminado.

Por otro lado, en Madrid (2009), Claudia Moreira realizó una investigación basada en las diversas transformaciones que sufre el liderazgo según una situación determinada, indica que existe un nuevo entendimiento del liderazgo, enfocado en aspectos contextuales/situacionales de las características de los subordinados, la naturaleza del ambiente externo, que afectan el trabajo del líder y su relación con los subordinados, colegas, superiores jerárquicos y personas fuera de la organización. Según este punto de vista, no hay un mejor estilo para liderar, todo depende de la situación; el líder puede ser muy efectivo en algunas situaciones y no en otras. El contexto, la motivación y capacidad de los liderados y el grado de estructuración de la tarea, juegan un papel clave en un liderazgo eficaz. Estas teorías explican el modo cómo los líderes deberían comportarse (o qué características deben tener) en diferentes situaciones para ser eficaces. Para este estudio se utilizó La escala utilizada para este fin fue el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). El MLQ es uno de los instrumentos más utilizados para evaluar los comportamientos del líder empresarial, obteniendo como resultado que la capacidad de abordaje que puede llegar a tener un líder va directamente relacionada con el equipo y el contexto en el que se desenvuelva.

Igualmente, Valdés Patricia(2001), en el Centro de Enseñanza Técnica y Superior, en México, específicamente en Tijuana, enfocó sus investigaciones en un trabajo sobre “ La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad”, para determinar la relación del liderazgo independientemente del estilo ejercido, con los aspectos mencionados anteriormente en la ciudad de Tijuana .Se utilizó un instrumento en escala de Likert donde se encontró que las recompensas recibidas ,el ambiente de trabajo propiciado por el supervisor, el logro de metas, y el aprovechamiento de recursos, están íntimamente ligados a la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Antecedentes Nacionales

Para empezar Blanco Yaiset, Castillo Alfredo (2008), realizaron una investigación sobre “El Programa de Formación de Facilitadores de Grupo Bajo el Enfoque del Modelo de Liderazgo Dinámico en la Calidad de la Comunicación Asertiva”, teniendo como finalidad reconocer la influencia de dicho programa en los estudiantes de Pasantías de Orientación de la UC desarrollado en el Centro de Orientación Familiar y Asesoramiento Personal (COFAP) “ Monseñor Castro”. Este estudio es de origen etnográfico planteado por Martínez (1998), quien señala que es necesario identificar la naturaleza de las realidades para dar razón al comportamiento.

Los resultados evidenciaron que a partir de las actividades realizadas en el programa, alcanzaron un mayor grado de compromiso consigo mismos, y demuestran mejor calidad de comunicación asertiva, dónde los participantes señalan que estos factores son de gran ventaja para transformar las debilidades en fortalezas.

Por otro lado Pérez (2006) destaca en una investigación con estudiantes de Orientación de la Universidad de Carabobo sobre los 5 estilos de Comunicación Efectiva, en las relaciones interpersonales, con el fin de determinar el conocimiento

que tienen de comunicación para establecer una relación efectiva con sus orientados, obteniendo como conclusión que el conocimiento sobre comunicación efectiva permite fortalecer las habilidades comunicacionales para así alcanzar el crecimiento como ser humano, porque el éxito del proceso solo depende de la disposición por mejorar del participante.

Este trabajo fue tomado con fines educativos para esta investigación, debido a que contiene elementos claves para evidenciar contenido relevante para fomentar una comunicación efectiva y asertiva entre todos los colaboradores de BECO La Granja, además de crear estrategias factibles para el cumplimiento del programa.

A su vez Avendaño Karina y Fernández Jonathan(2006), realizaron un interesante estudio sobre la “Efectividad de un Programa de Formación de Facilitadores de Grupo para Estudiantes de Pasantía I en Orientación de la Universidad de Carabobo, bajo el enfoque dinámico del liderazgo”, con la finalidad de determinar la efectividad de dicho programa, a través del diseño pre experimental, pre prueba y pos prueba de un grupo relacionadas con el autoconocimiento y liderazgo dinámico, determinando que los participantes aumentaron su capacidad para observar el proceso grupal y de comunicación, así como también dar y recibir feedback de manera efectiva.

Dicho trabajo fue un gran aporte para la presente investigación sobre liderazgo situacional, ya que, determina las características que debe poseer un líder y las formas de facilitar grupos, rasgos fundamentales para poder demostrar la operatividad actual de BECO y las alternativas para cubrir las necesidades presentes.

Bases legales de la Investigación

Actualmente, los trabajadores desempeñan muchas funciones dentro de las organizaciones donde laboran, por lo que existen entes que avalan sus derechos y

deberes; en el caso del liderazgo se evidencia como el patrono actúa ante su equipo para obtener resultados favorables, teniendo como fines fundamentales la empatía, el compromiso, la honestidad, capacidad de diálogo, entre otros; dichas instituciones legales se encargan de velar el fiel cumplimiento de las leyes, tal es el caso de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012); es el instrumento más importante que se aplica a las relaciones de trabajo, es una ley de orden público (de aplicación obligatoria), que se aplica a venezolanos y extranjeros con ocasión del trabajo prestado o convenido en Venezuela, como se evidencia claramente en los artículos expresados a continuación, donde básicamente se persigue el bienestar laboral y el fiel cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores, tal como lo especifica puntualmente el capítulo IV de la LOT:

Capítulo IV

De la Protección al Trabajador y la Trabajadora

Artículo 43

Responsabilidad objetiva del patrono o patrona

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Artículo 68

Efectos y solidaridad

La sustitución de patrono o patrona no afectará las relaciones individuales y colectivas de trabajo existentes. El patrono o la patrona sustituido o sustituida será solidariamente responsable con el nuevo patrono o la nueva patrona por las obligaciones derivadas de esta Ley, de los contratos individuales, de las convenciones colectivas, los usos y costumbres, nacidos antes de la sustitución, hasta por el término de cinco años. Concluido este plazo, subsistirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrono o de la nueva patrona, salvo que existan juicios laborales anteriores, caso en el cual las sentencias definitivas podrán ejecutarse indistintamente contra el patrono sustituido o la patrona sustituida o contra el sustituto o la sustituta. La responsabilidad del patrono sustituido o patrona sustituida sólo subsistirá, en este caso, por el término de cinco años contados a partir de la fecha en que la sentencia quede definitivamente firme.

Capítulo V

Condiciones Dignas de Trabajo

Artículo 156

Condiciones de trabajo

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.

- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Consejos de Trabajadores y Trabajadoras

Artículo 497.

Los consejos de trabajadores y trabajadoras son expresiones del Poder Popular para la participación protagónica en el proceso social de trabajo, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo.

Las formas de participación de los trabajadores y trabajadoras en la gestión, así como la organización y funcionamiento de los consejos de trabajadores y trabajadoras, se establecerán en leyes especiales.

Complementación

Artículo 498.

Los consejos de trabajadores y trabajadoras y las organizaciones sindicales, como expresiones de la clase trabajadora organizada, desarrollarán iniciativas de apoyo, coordinación, complementación y solidaridad en el proceso social de trabajo, dirigidas a fortalecer su conciencia y unidad. Los consejos de trabajadores y trabajadoras tendrán atribuciones propias, distintas a las de las organizaciones sindicales contenidas en esta Ley.

Por otro lado existe otro instrumento legal que especifica distintos aspectos establecidos con referencia a las relaciones laborales como lo es la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela que señala en varios de sus capítulos los deberes y derechos de los trabajadores, además del ambiente laboral que debe estar presente en cualquier organización, como por ejemplo, el capítulo V en el artículo 89 que enmarca todos los derechos que adquiere una persona al trabajar y los parámetros o normas que se deben seguir para desempeñarse en diversas labores.

Artículo 89.

El Trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno. Se

prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 95

Los trabajadores y las trabajadoras, sin distinción alguna y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir libremente las organizaciones sindicales que estimen convenientes para la mejor defensa de sus derechos e intereses, así como el de afiliarse o no a ellas, de conformidad con la ley. Estas organizaciones no están sujetas a intervención, suspensión o disolución administrativa. Los trabajadores y trabajadoras están protegidos contra todo acto de discriminación o de injerencia contrarios al ejercicio de este derecho. Los promotores, promotoras e integrantes de las directivas de las organizaciones sindicales gozarán de inamovilidad laboral durante el tiempo y en las condiciones que se requieran para el ejercicio de sus funciones.

Para el ejercicio de la democracia sindical, los estatutos y reglamentos de las organizaciones sindicales establecerán la alternabilidad de los y las integrantes de las directivas y representantes mediante el sufragio universal, directo y secreto. Los y las integrantes de las directivas y representantes sindicales que abusen de los beneficios derivados de la libertad sindical para su lucro o interés personal. Serán sancionados de conformidad con la ley. Los y las integrantes de las directivas de las organizaciones

sindicales estarán obligados a hacer declaraciones juradas de bienes.

Artículo 96.

Todos los trabajadores y las trabajadoras del sector público y del privado tienen derecho a la negociación colectiva voluntaria y a celebrar convenciones colectivas de trabajo, sin más requisitos que los que establezca la ley. El Estado garantizará su desarrollo y establecerá lo conducente para favorecer las relaciones colectivas y la solución de los conflictos laborales. Las convenciones colectivas ampararán a todos los trabajadores y trabajadoras activos al momento de su suscripción y a quienes ingresen con posterioridad.

Referentes conceptuales de la Investigación

Asertividad:

Según, Muñoz Enrique, se trata de una capacidad de comunicación, en la que nuestro pensamiento se manifiesta libremente, sin miedo a que los demás no compartan lo que pensamos (aquí la importancia de los derechos asertivos) y respetando los sentimientos y los derechos de los demás (si no se respeta se emite comunicación agresiva). Pero, el concepto que más define la comunicación asertiva es la “pérdida de miedo al comunicarte”. Tanto la comunicación pasiva como la agresiva, encierran en el fondo el miedo y la inseguridad.

Comunicación:

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al

menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

Ley:

Regla o norma establecida por una autoridad superior para mandar, prohibir o regular alguna cosa: hay una ley que prohíbe utilizar productos tóxicos en algunos tipos de empresas.

Liderazgo:

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Por otro lado el liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

De igual forma el filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”.

Asimismo el autor Richard L. Daft, en su libro La experiencia del liderazgo, define el liderazgo como:

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (s/p)

Liderazgo situacional

Este término se refiere a un modelo de liderazgo muy conocido y utilizado mediante el cual un líder adopta diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de un colaborador.

Por consiguiente, la mayoría de nosotros hacemos esto en nuestras relaciones con diferentes personas: tratamos de no enojarnos con un colega en su primer día de trabajo, tener paciencia con alguien que no posee ciertas habilidades o dejar que el colaborador eficaz busque nuestro consejo en lugar de supervisarlos de cerca.

A su vez, Paul Hersey fue el que diseñó modelo de Liderazgo Situacional a fines de los 60, definiendo que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado. Este modelo se volvió muy popular con los mandos a través de los años porque es fácil de entender y funciona en la mayoría de los lugares de trabajo con la mayoría de las personas

Se podría decir, que este modelo no sólo se aplica a personas en puestos de mandos o liderazgo: todos lideramos en el trabajo o en nuestras casas.

Finalmente, Ken Blanchard, conocido gurú de management junto con Hersey caracterizaron el estilo de liderazgo en términos de cantidad de dirección y apoyo que un líder les da a sus colaboradores y crearon una grilla muy simple.

Proyecto:

Un proyecto (del latín proiectus) es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, y es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles. La definición más tradicional "es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso.

Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez.

Trabajo en Equipo:

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

Por lo tanto las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Ciertamente en los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se aborda todo lo relacionado con el conjunto de pasos y acciones que se deben seguir para el desarrollo del trabajo de investigación. Según Arias (2006), explica que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizara el estudio para responder al problema planteado.”

A su vez la metodología, por definición, es la vía, forma o manera; las acciones y los pasos que se han de seguir en el proceso de investigación para lograr un conocimiento preciso y seguro, para la obtención de resultados confiables. Desde esta definición, se describe y se argumenta el enfoque cuya orientación permitirá abordar la teorización y la praxis o aplicación de la investigación que se pretende llevar a efecto.

Asimismo se podría decir que representa una visión de la investigación desde la perspectiva teórica y conceptual. Constituye el espacio, ámbito o momento en el que se indican de manera precisa los métodos y los procedimientos, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos y de análisis que se han de utilizar en la investigación. Es el momento a partir de la cual el investigador debe prever sus estrategias a seguir para abordar los hechos, es decir, a formular el modelo operativo que le permita acercarse a su objeto de estudio y contrastar así la realidad con sus planteamientos.

Por otro lado Mirian Ballestrini alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos operacionales que envuelven los procesos de investigación con el propósito

de descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos desde los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente se le considera la fase en el que el investigador debe prever sus estrategias a seguir para abordar los hechos, es decir, se dedica a formular el modelo operativo que le permita acercarse a su objeto de estudio. En atención a lo descrito, el marco Metodológico, visto así, implica un diseño o estrategia general y un tipo de investigación. Además de estos elementos, en términos generales, implica la definición y la aplicación del método, es decir, la definición de los sujetos y su unidad de análisis, las técnicas y los instrumentos a aplicar en la recolección de los datos, y el tratamiento a darle a los datos a recopilar.

Naturaleza de la Investigación

La siguiente investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo. Al respecto La misma, se encuentra apoyada en una investigación cuantitativa, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L 2001) la considera como “un análisis sistemático que explica sus causas haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.” Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de las investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo se acatan también estudios sobre datos centrales o maestres no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se registren los registros originales por el educando, agregados, o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de seres históricos.

Por otro lado en el libro “comportamiento humano de Miguel Martínez define al paradigma cuantitativo:

“Como un paradigma empiricoexperimental, se basa fundamentalmente en un triple postulado: el realismo, el empirismo y el positivismo. En su esencia ,el realismo sostiene que los objetos materiales poseen una existencia fuera de los seres humanos e independientemente de su experiencia sensible, y afirma que en la percepción se tiene un contacto directo con ellos, que los hechos hablan por sí mismos; el empirismo sostiene que la experiencia es la fuente de todo conocimiento y que éste depende en última instancia del uso de los sentidos,; el positivismo afirma que el método científico de las ciencias naturales es la única vía válida para el conocimiento y que la ciencia busca hechos”

La investigación realizada en BECO es de origen cuantitativo ya que se extraerán datos importantes de manera sistemática a través de una serie de elementos que de algún manera permitan visualizar de manera más específica la problemática y sus posibles soluciones.

Tipo de Investigación

Se considera que el tipo de la investigación que se realizó fue Proyecto Factible, el cual de acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006):

“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.”

Entonces el presente estudio se encuentra enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, por que se basa en la implementación de un programa para

mejorar las relaciones interpersonales dentro de todas las categorías que comprenden BECO La Granja a través de factores que refuercen y consoliden el Liderazgo.

De igual manera, la Universidad Simón Rodríguez (1980) considera que un proyecto factible está “orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una institución.”

De las definiciones anteriores se deduce que, un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

Fases del método:

El estudio se realizó, cumpliendo con las siguientes fases:

- Fase I: Diagnóstico.
- Fase II: Factibilidad.
- Fase III: Diseño de Propuesta.

Fase I: Diagnóstico.

Esta fase, corresponde a una exploración de las necesidades que tienen los trabajadores pertenecientes a la nómina de la empresa “BECO”, ubicada en el Municipio Naguanagua, en cuanto a la información y atención de los supervisores y colaboradores que requieren las herramientas necesarias para mejorar el clima laboral, cumplir todas las metas propuestas de manera satisfactoria y con trabajo en equipo.

Fase II: Factibilidad.

El programa de orientación basado en el liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores de todas las categorías de beco la granja está dirigido a contribuir en el proceso de crecimiento laboral y personal de los empleados de dicha organización es viable de ponerlo en práctica, ya que, es factible desde el punto de vista social, técnico y económico. Además de representar potencialmente un avance para la empresa ya que es importante recordar que el éxito no solo está en manos de los productos que se ofrecen, sino básicamente en las personas que tienen a su cargo la operatividad de la tienda, quienes trabajando bajo la motivación de un líder enfocado al logro, en armonía y con los mismos objetivos, las metas serán más fáciles de alcanzar.

En cuanto a la factibilidad económica, el programa puede realizarse con aportes de los propios participantes, porque los recursos no son muy costosos, y se cuenta con algunos recursos audiovisuales propios de la empresa, así como sus espacios.

En relación a la factibilidad social, este programa dirigido a los trabajadores y supervisores de la empresa “BECO”, tiene como finalidad asesorarlos y capacitarlos para que adquieran y desarrollen las habilidades y estrategias fundamentales para atender las necesidades interpersonales que pudieran tener, así como también brindar conocimientos de cómo lograr resultados más positivos a futuro.

Respecto a la factibilidad técnica, también es viable, ya que se cuenta con recursos humanos físicos y materiales para ejecutar el programa dirigido a los trabajadores de la empresa de la empresa BECO, es posible realizar la capacitación dentro de las instalaciones, en conjunto con el equipo de recursos humanos, ya que es

un programa que beneficiaría en gran cantidad a los empleados actuales y futuros ingresos.

Fase III: Diseño del Programa.

Partiendo de los resultados obtenidos en la Fase I (Diagnóstico de las necesidades), se elaboró el programa de orientación basado en el liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores de todas las categorías de beco la granja, el cual está conformado por talleres de Liderazgo, Comunicación Asertiva, Videos Foros, Jornadas de integración y una serie de estrategias que peritan el alcance del objetivo principal del programa.

Diseño de la Investigación

Una vez definido el tipo de investigación, es necesario señalar la estrategia a seguir para desarrollarla. Es por esto que Ramírez (1999), expresa que el diseño de la investigación “Es el lugar del proyecto destinado para suministrar información sobre la manera cómo se va a realizar la investigación”

Es por esto que, sobre esta base, el tipo de estudio que se utilizó para realizar esta investigación fue de Campo, ya que los datos necesarios para recolectarla se tomó directamente del sitio fuente de la información.

Según el autor Palella y Martins (2010), definen: “La Investigación de campo como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.”

Por otro lado Arias (2012) expresa que la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental.

Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

En consecuencia esta investigación tomó los datos directamente y sin manipulación de la tienda BECO La Granja

Población y muestra

Población

Inicialmente todo estudio implica, en fase de diseño, la determinación del tamaño poblacional necesario para su ejecución. De acuerdo a lo anterior, Palella y Martins (2003) definen a la población como “El conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones.”

En este sentido, la población (N) que se sometió a estudio en la presente investigación quedó constituida por los sesenta y uno (61) empleados que laboran en la empresa “BECO” de La Granja la cual engloba supervisores, asesores especialistas, asesores integrales y asesores de mercadeo, expresándose de la siguiente forma (N = 61).

De igual manera Balestrini, afirma que una población:

Está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación, es decir, una población es un conjunto de todas las cosas que concuerden con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

Pues bien desde el punto de vista estadístico, una población o universo de estudio puede estar referido a cualquier conjunto de sus elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Asimismo Arias (2006), expresa que la población:“Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

Muestra

Parella (2006) define la muestra como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuya característica reproduce de la manera más exacta posible por todo lo anterior es posible afirmar que la muestra representa un subconjunto de la población, accesible y limitado para realizar mediciones para obtener datos generalizados de la población.”

En este sentido la muestra de los trabajadores estuvo representada por el treinta por ciento de la población que representa a veinticuatro trabajadores, distribuidos entre las cuatro categorías de toda la tienda.

POBLACIÓN	PORCENTAJE	MUESTRA
61 TRABAJADORES	39,3%	24 TRABAJADORES

Criterio de selección

La selección de la muestra para esta investigación será de forma aleatoria intencional, ya que de la población total con el fin de realizar un estudio profundo se tomó una muestra al azar de los distintos departamentos para poder evaluar las necesidades y en base a esto diseñar el programa.

Cuadro # 1

POBLACIÓN	MUESTRA POR CATEGORÍAS	TOTAL DE LA MUESTRA
61 Trabajadores	NIÑOS: 6	24 Trabajadores
	MODA:6	
	DEPORTE:6	
	HOGAR:6	

Autores: Lovera ,Terán (2013)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Palella y Martins (2003) señalan que:

Las técnicas de recolección de datos “son observaciones fundamentales en todos los campos de la ciencia. Consiste en el uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia. Es por ello una técnica tradicional, cuyo primeros aportes sería imposibles rastrear. A través de los sentidos el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente.

Igualmente, las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas y maneras de adquirir información, Así mismo tomaremos la observación y la encuesta como técnicas fundamentales en la actual investigación.

A su vez, Palella también expresa que el cuestionario “es un instrumento destinado a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. El cuestionario será aplicada de manera individual a cada trabajador, siendo ellos mismos quienes registraron el tipo de respuestas para la cual se les permitió el tiempo prudencial requerido.”

Bajo esta definición se escogió la encuesta como técnica de recolección de datos, con la finalidad de obtener información más precisa sobre el ambiente y las relaciones laborales dentro de BECO La Granja.

Descripción del Instrumento

De igual forma se indica que, el instrumento utilizado la recolección de la información es el Cuestionario, como soporte de la Encuesta. Asimismo, Arias (2006) señala que Cuestionario es “la modalidad de encuesta que se realiza mediante

un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Es importante recalcar que el cuestionario está constituido por veinte (20) preguntas de respuestas cerradas y politómicas las cuales son (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca).

Seguidamente, en referencia al cuestionario Márquez (1996), citado por Arias (1999), plantea: “Es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas previamente organizados”

Validez del instrumento

De acuerdo con lo establecido por Palella (2006), la validez “Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.”

Por otro lado define Validez de Criterio como “la validación a través de los criterios se centra en las relaciones estadísticas existentes entre las mediciones, lo que permite saber si los instrumentos pronostican lo que deben pronosticar.”

En este sentido, la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir para determinar si el instrumento a aplicar posee validez; se utilizará el criterio de juicios de expertos, los cuales se encargan de certificar si el instrumento tiene Pertinencia, Tendencia y Adecuación, es decir que para este caso se consultará la opinión de un Licenciado en Educación con Maestría en Orientación, un Licenciado en Recursos Humanos y un Estadístico.

Confiabilidad de la Investigación

La confiabilidad se expresa numéricamente mediante el conocido coeficiente de confiabilidad, que puede ser calculado a través de variados métodos. El que se tomó para esta investigación es Alfa de Cronbach .

Según Palella y Martins (2006), la confiabilidad es definida como “la ausencia de error en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales.”

Al mismo tiempo Palella (2006). Determina que la confiabilidad es definida como “La ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad. Si se repite siempre da el mismo resultado.

De esta manera se refiere a la estabilidad del instrumento a través del tiempo y de las muestras. Sabemos que las condiciones y cualidades de los actores educativos son dinámicas, así que esta primera definición no parece ser muy útil en el ámbito de la escuela. Una segunda aproximación refiere que la medida confiable es aquella que se encuentra libre de error. Este concepto hace referencia a la exactitud y precisión de resultados obtenidos con la aplicación de una prueba determinada. El objetivo es reducir el margen de error en la medida de lo posible. La confiabilidad depende en buena parte del número de datos (o preguntas). Como no se puede preguntar todo a todos, habrá que tener más datos de aquello que se juzgue más importante (y esto supone clarificar qué es más y menos importante).”

Para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, este será aplicado a una muestra piloto de diez sujetos de una población con características similares a la población estudiada, es decir una tienda con estrategias de trabajo acordes a las de BECO.

POBLACIÓN	PORCENTAJE	MUESTRA
61 TRABAJADORES	16.3%	10 TRABAJADORES

CONFIABILIDAD

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 p}{S^2 t} \right]$$

K: Número de Ítems

$\sum S^2 p$: Sumatoria de las varianzas parciales (de cada Ítems)

$S^2 t$: Varianza total (de todos los Ítems)

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[1 - \frac{20,6}{108,3} \right]$$

$$\alpha = 1,05[1 - 0,19]$$

$$\alpha = 1,05[0,81]$$

$$\alpha = 0,86$$

El coeficiente es de 0,86 de grado muy alta, lo que indica que cada vez que apliquemos el mismo instrumento a un grupo de personas en un 86% se obtendrán las mismas respuestas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

DIMENSIÓN: Liderazgo

INDICADOR: afectividad

ÍTEMS:

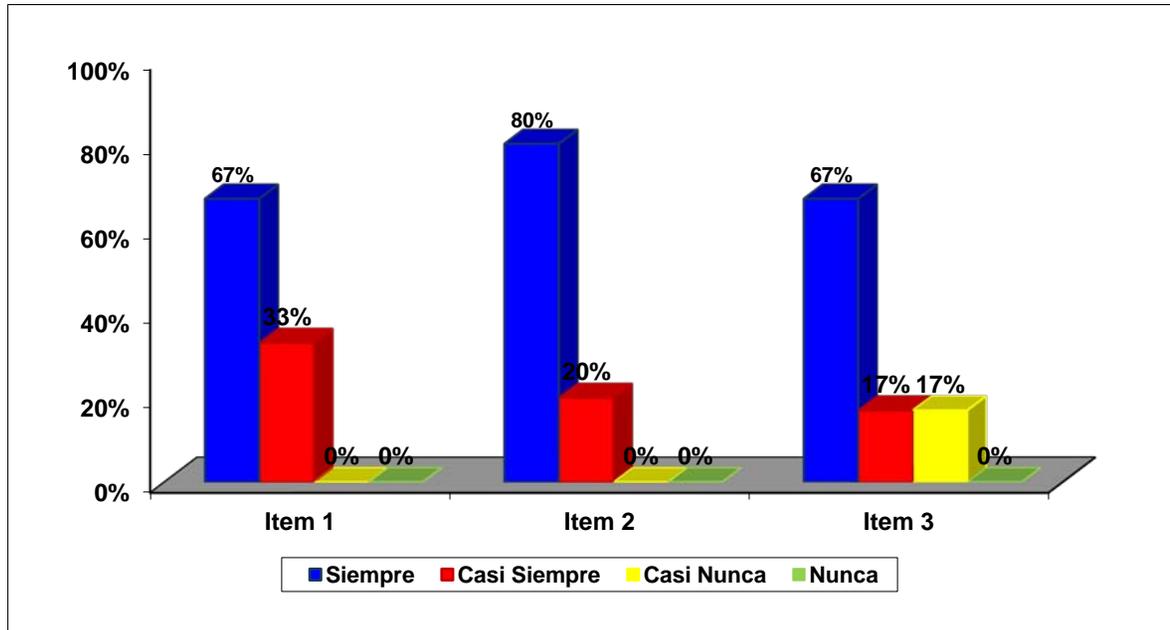
- 1- ¿Consideras que las emociones son un factor determinante en el desempeño del líder?
- 2- ¿Crees que el líder debe brindar además de estrategias, apoyo emocional a sus seguidores?
- 3- ¿Usted piensa que la comunicación efectiva entre los departamentos genera un bienestar personal?

CUADRO N° 2

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	20	67	10	33	0	0	0	0
2	24	80	6	20	0	0	0	0
3	20	67	5	17	5	17	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRAFICO N° 1



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Liderazgo, de acuerdo al indicador afectividad, a través del Ítems 1 se pudo evidenciar que el 67% afirmaron que siempre consideran que las emociones son un factor determinante en el desempeño del líder y el 33% respondieron que casi siempre consideran que las emociones son un factor determinante en el desempeño del líder.

En el Ítems 2 se pudo evidenciar que el 80% afirmaron que siempre creen que el líder debe brindar además de estrategias, apoyo emocional a sus seguidores y el 20% respondieron que casi siempre creen que el líder debe brindar además de estrategias, apoyo emocional a sus seguidores.

En el Ítems 3 se pudo evidenciar que el 67% afirmaron que siempre piensan que la comunicación efectiva entre los departamentos genera un bienestar personal, el 17% respondieron que casi siempre piensan que la comunicación efectiva entre los departamentos genera un bienestar personal y el 17% afirmaron que casi nunca piensan que la comunicación efectiva entre los departamentos genera un bienestar personal.

DIMENSIÓN: Liderazgo

INDICADOR: madurez

ÍTEMS:

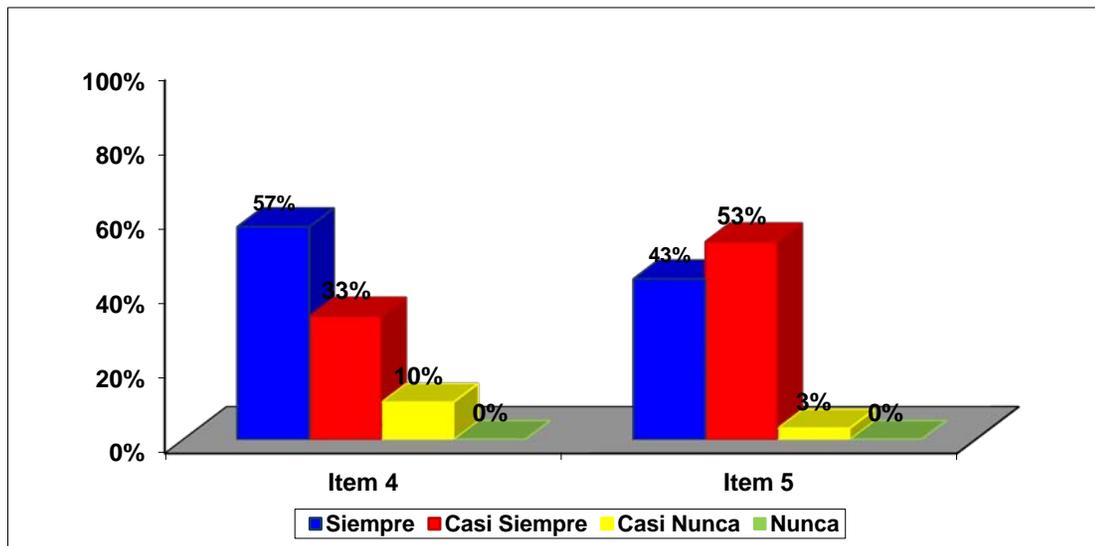
- 4- ¿Consideras que la madurez del líder departamental repercute de manera directa en el trabajo en equipo?
- 5- ¿La madurez del grupo de trabajo afecta el éxito de los objetivos propuestos por el líder?

CUADRO N° 3

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
4	17	57	10	33	3	10	0	0
5	13	43	16	53	1	3	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 2



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Liderazgo, de acuerdo al indicador madurez, a través del Ítems 4 se pudo evidenciar que el 57% respondieron que siempre consideran que la madurez del líder departamental repercute de manera directa en el trabajo en equipo, el 33% afirmaron que casi siempre consideran que la madurez del líder departamental repercute de manera directa en el trabajo en equipo y el 10% afirmaron que casi nunca consideran que la madurez del líder departamental repercute de manera directa en el trabajo en equipo.

En el Ítems 5 se pudo evidenciar que el 43% afirmaron que siempre la madurez del grupo de trabajo afecta el éxito de los objetivos propuestos por el líder, el 53% respondieron que casi siempre la madurez del grupo de trabajo afecta el éxito de los objetivos propuestos por el líder y el 3% afirmaron que casi nunca la madurez del grupo de trabajo afecta el éxito de los objetivos propuestos por el líder.

DIMENSIÓN: Trabajo en equipo

INDICADOR: motivación

ÍTEMS:

6- ¿Reciben motivación dentro de la organización para realizar actividades que mejoren la comunicación en el grupo de trabajo?

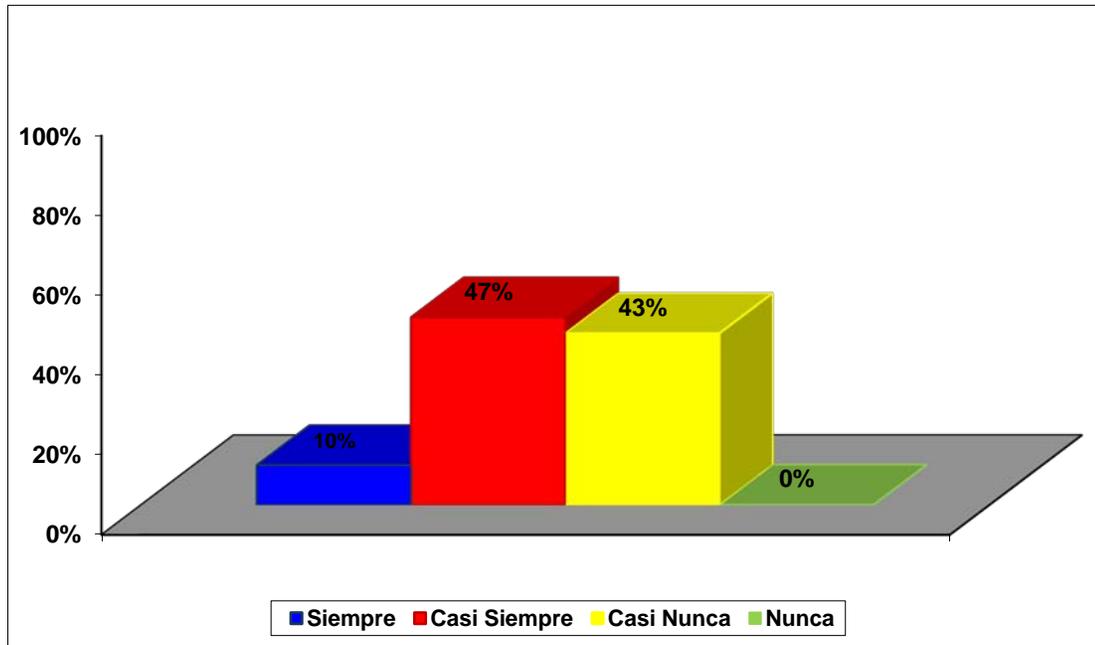
7-

CUADRO N° 4

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
6	3	10	14	47	13	43	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N°3



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Trabajo en equipo, de acuerdo al indicador motivación, a través del Ítems 6 se pudo evidenciar que el 10% respondieron que siempre reciben motivación dentro de la organización para realizar actividades que mejoren la comunicación en el grupo de trabajo, el 47% afirmaron que casi siempre reciben motivación dentro de la organización para realizar actividades que mejoren la comunicación en el grupo de trabajo y el 43% afirmaron que casi nunca reciben motivación dentro de la organización para realizar actividades que mejoren la comunicación en el grupo de trabajo.

DIMENSIÓN: Trabajo en equipo

INDICADOR: confianza

ÍTEMS:

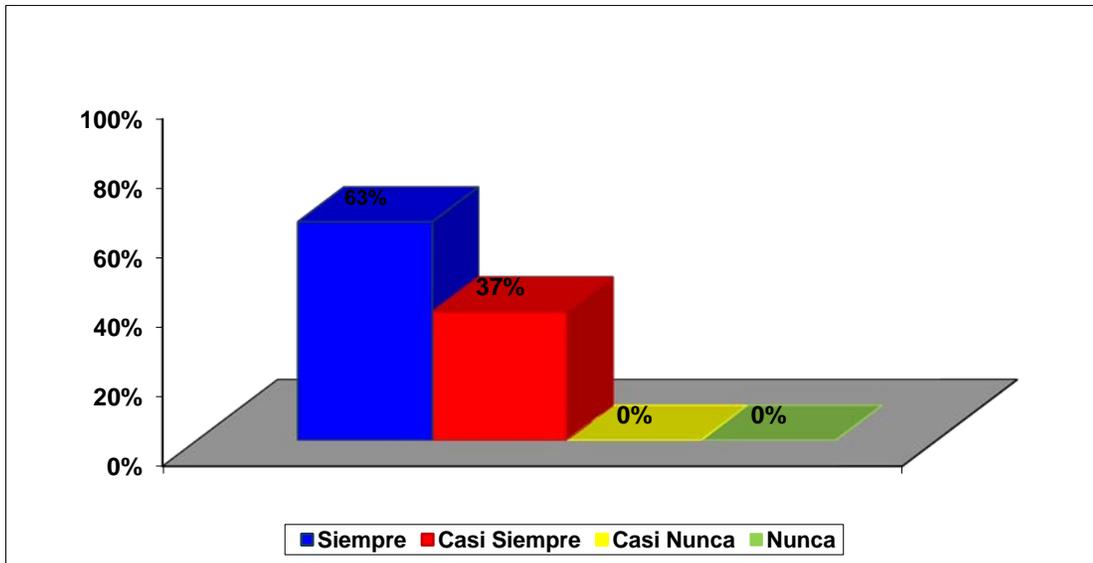
- 8- ¿Crees que es importante la confianza que brinda el líder departamental al grupo para lograr los proyectos con mayor eficacia?

CUADRO N° 5

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
7	19	63	11	37	0	0	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 4



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Trabajo en equipo, de acuerdo al indicador confianza, a través del Ítems 7 se pudo evidenciar que el 63% afirmaron que siempre creen que es importante la confianza que brinda el líder departamental al grupo para lograr los proyectos con mayor eficacia y el 37% respondieron que casi siempre creen que es importante la confianza que brinda el líder departamental al grupo para lograr los proyectos con mayor eficacia.

DIMENSIÓN: Personalidad

INDICADOR: Intereses humanos

ÍTEMS:

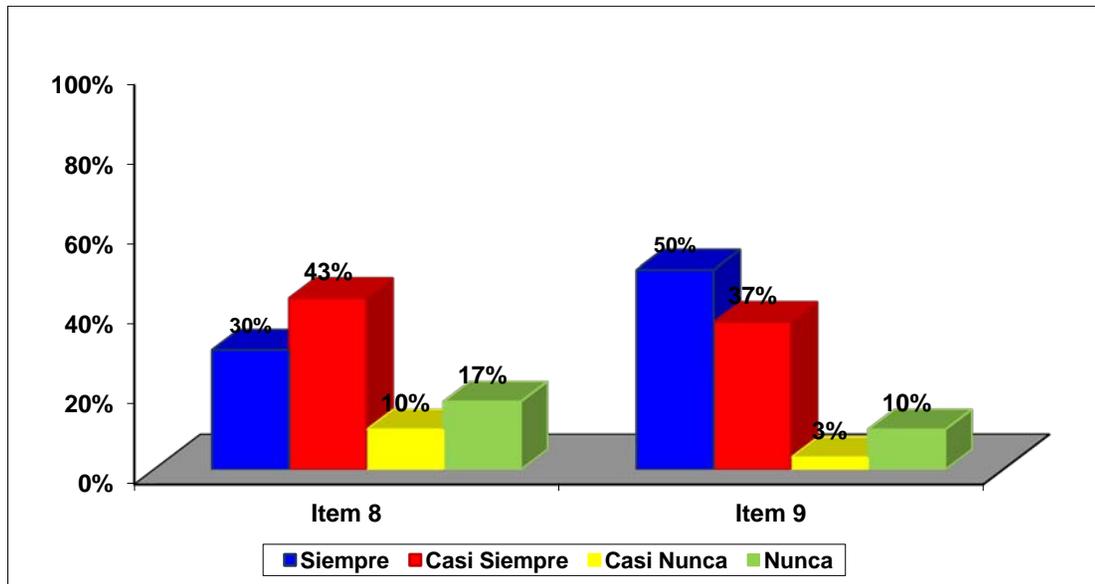
- 9- ¿Consideras que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales?
- 10- ¿Consideras que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales?

CUADRO N° 6

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
8	9	30	13	43	3	10	5	17
9	15	50	11	37	1	3	3	10

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 5



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Personalidad, de acuerdo al indicador Intereses humanos, a través del Ítems 8 se pudo evidenciar que el 30% afirmaron que siempre consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales, el 43% respondieron que casi siempre consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales, el 10% afirmaron que casi nunca consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales y el 17% afirmaron que nunca consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales.

En el Ítems 9 se pudo evidenciar que el 50% afirmaron que siempre consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales, el 37% respondieron que casi siempre consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales, el 3% afirmaron que casi nunca consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales y el 10% afirmaron que nunca consideran que el logro de las metas de la empresa está relacionado con intereses personales.

DIMENSIÓN: Personalidad

INDICADOR: modelados

ÍTEMS:

11- ¿El líder debe ser un modelo a seguir?

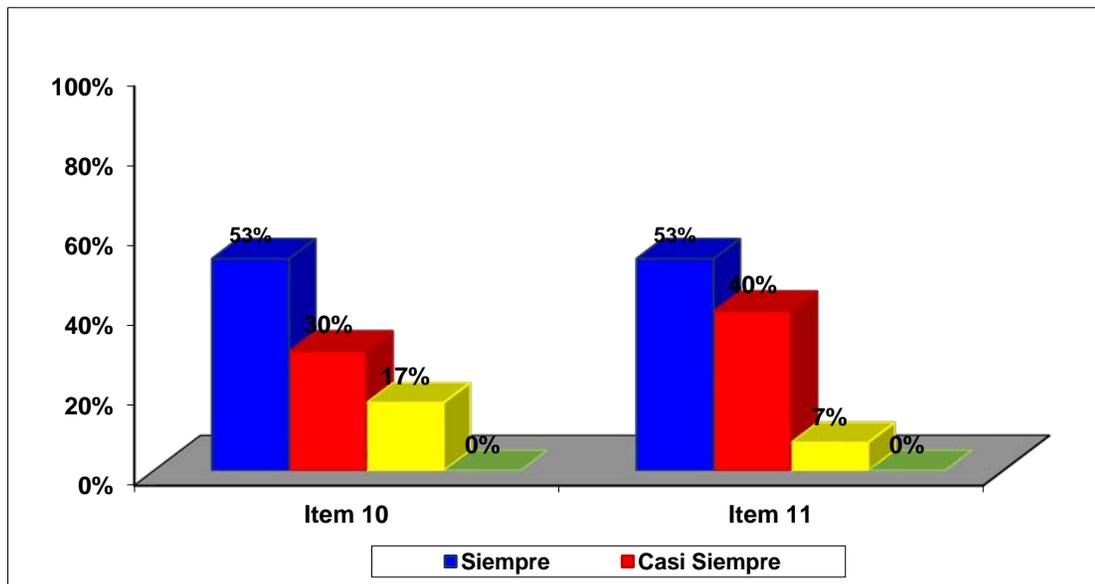
12- ¿El buen rol del líder refuerza las actitudes que pudiesen existir en el grupo?

CUADRO N° 7

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
10	16	53	9	30	5	17	0	0
11	16	53	12	40	2	7	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 6



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Personalidad, de acuerdo al indicador modelados, a través del Ítems 10 se pudo evidenciar que el 53% respondieron que siempre el líder debe ser un modelo a seguir, el 30% afirmaron que casi siempre el líder debe ser un modelo a seguir y el 17% afirmaron que casi nunca el líder debe ser un modelo a seguir.

En el Ítems 11 se pudo evidenciar que el 50% afirmaron que siempre el buen rol del líder refuerza las actitudes que pudiesen existir en el grupo, el 43% respondieron que casi siempre el buen rol del líder refuerza las actitudes que pudiesen existir en el grupo y el 7% afirmaron que casi nunca el buen rol del líder refuerza las actitudes que pudiesen existir en el grupo.

DIMENSIÓN: Ambiente

INDICADOR: Autorrealización

ÍTEMS:

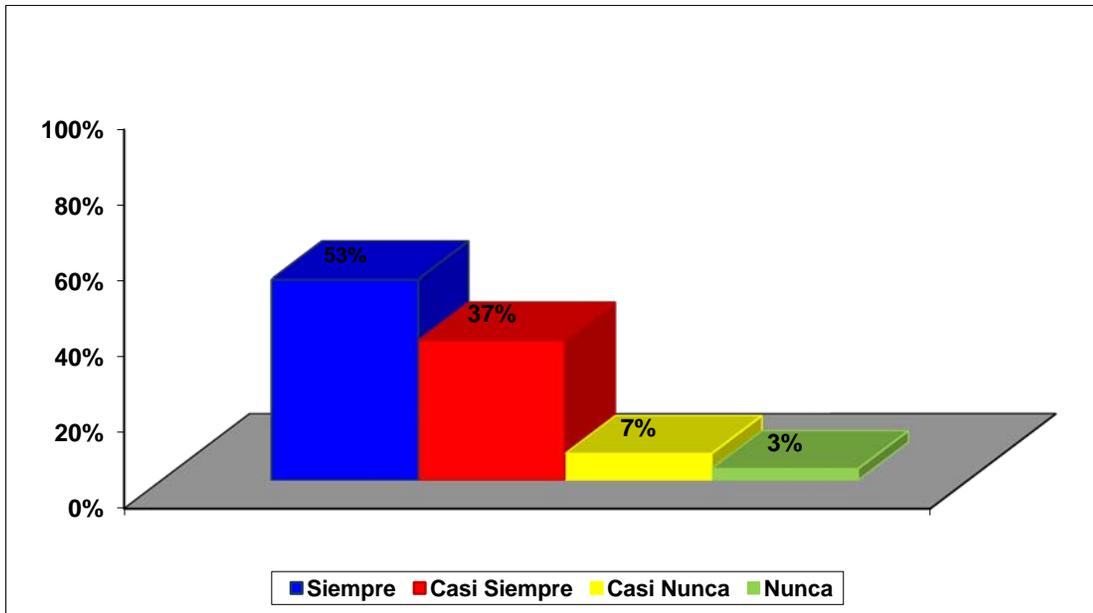
12- ¿Crees que el entorno del trabajo es indispensable para la autorrealización de los trabajadores?

CUADRO N° 8

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
12	16	53	11	37	2	7	1	3

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 7



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Ambiente, de acuerdo al indicador Autorrealización, a través del Ítems 12 se pudo evidenciar que el 53% afirmaron que siempre creen que el entorno del trabajo es indispensable para la autorrealización de los trabajadores, el 37% respondieron que casi creen que el entorno del trabajo es indispensable para la autorrealización de los trabajadores, el 7% afirmaron que casi nunca creen que el entorno del trabajo es indispensable para la autorrealización de los trabajadores y el 3% afirmaron que nunca creen que el entorno del trabajo es indispensable para la autorrealización de los trabajadores.

DIMENSIÓN: Ambiente

INDICADOR: Seguridad

ÍTEMS:

13- Cuando existe un ambiente de trabajo confortable ¿Es necesario el rol del líder?

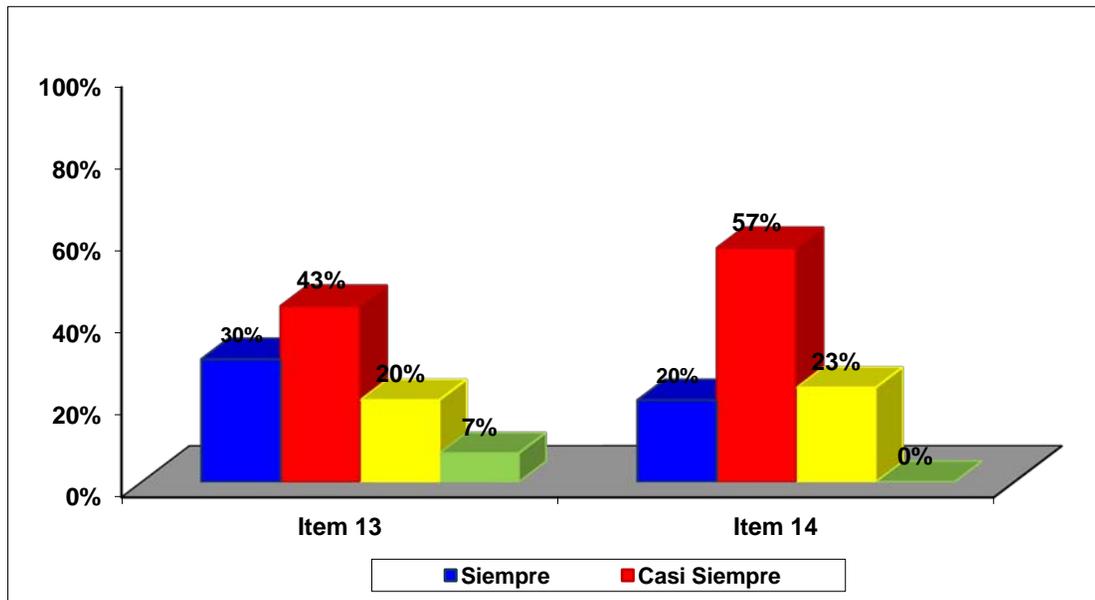
14- Las buenas relaciones interdepartamentales en BECO ¿generan seguridad en los trabajadores?

CUADRO N° 9

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
13	9	30	13	43	6	20	2	7
14	6	20	17	57	7	23	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 8



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Ambiente, de acuerdo al indicador Seguridad, a través del Ítems 13 se pudo evidenciar que el 30% respondieron que siempre es necesario el rol del líder cuando existe un ambiente de trabajo confortable, el 43% afirmaron que casi siempre es necesario el rol del líder cuando existe un ambiente de trabajo confortable, el 20% afirmaron que casi nunca es necesario el rol del líder cuando existe un ambiente de trabajo confortable y el 7% afirmaron que nunca es necesario el rol del líder cuando existe un ambiente de trabajo confortable.

En el Ítems 14 se pudo evidenciar que el 20% respondieron que siempre las buenas relaciones interdepartamentales en BECO generan seguridad en los trabajadores, el 57% afirmaron que casi siempre las buenas relaciones interdepartamentales en BECO generan seguridad en los trabajadores y el 23% afirmaron que casi nunca las buenas relaciones interdepartamentales en BECO generan seguridad en los trabajadores.

DIMENSIÓN: Viabilidad del programa

INDICADOR: Asistencia

ÍTEMS:

15- Si se realizara un programa de orientación basado en liderazgo para mejorar las relaciones interdepartamentales en BECO ¿asistirías?

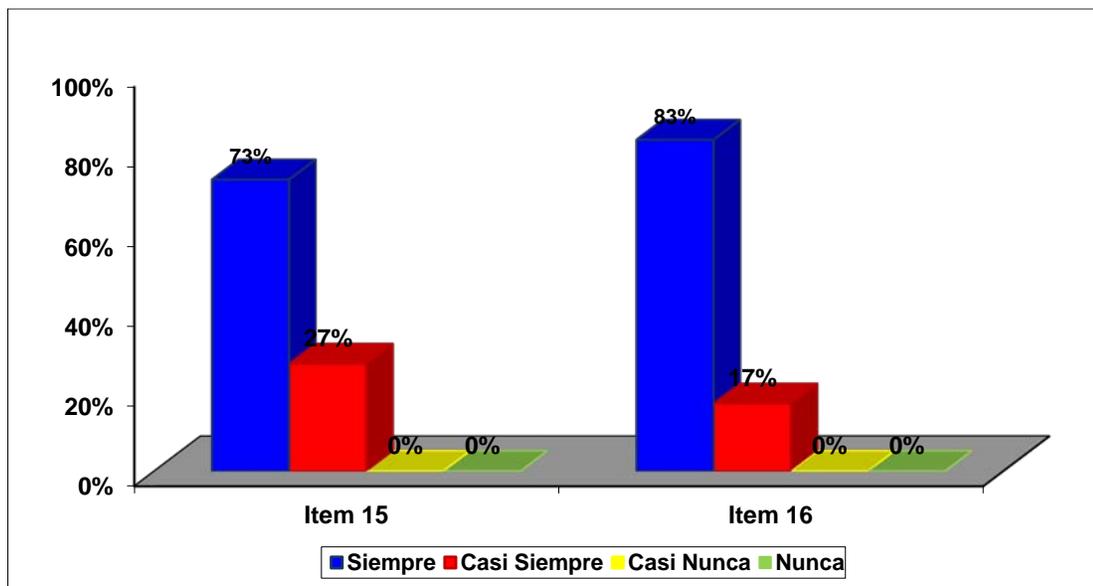
16- Si la empresa te proporciona herramientas para consolidar el trabajo en equipo ¿la tomarías en cuenta?

CUADRO N° 10

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
15	22	73	8	27	0	0	0	0
16	25	83	5	17	0	0	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa textiles Zanzíbar Tienda ZARA, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo. Elaborado por: Caballero y Mazo. 2014

GRÁFICO N° 9



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Viabilidad del programa, de acuerdo al indicador Asistencia, a través del Ítems 15 se pudo evidenciar que el 73% afirmaron que siempre asistirían si se realizara un programa de orientación basado en liderazgo para mejorar las relaciones interdepartamentales en BECO y el 27% respondieron que casi siempre asistirían si se realizara un programa de orientación basado en liderazgo para mejorar las relaciones interdepartamentales en BECO.

En el Ítems 16 se pudo evidenciar que el 83% respondieron que siempre tomarían en cuenta las herramientas que proporciona la empresa para consolidar el trabajo en equipo y el 17% respondieron que casi siempre tomarían en cuenta las herramientas que proporciona la empresa para consolidar el trabajo en equipo.

DIMENSIÓN: Viabilidad del programa

INDICADOR: Pertinencia social

ÍTEMS:

17- ¿Consideras que la implementación de un programa de orientación basado en liderazgo representaría un potencial avance para la empresa?

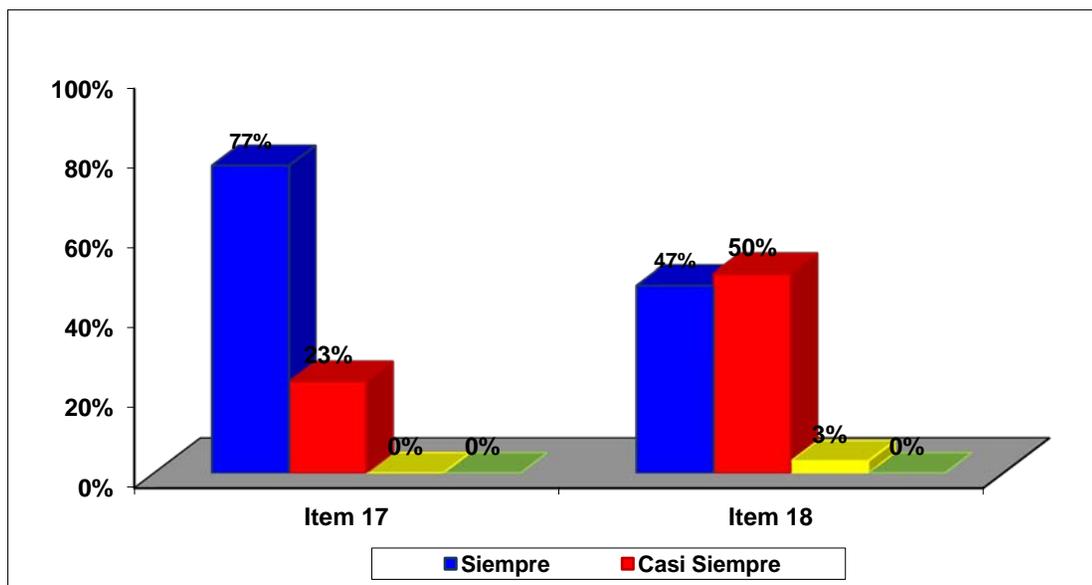
18- ¿Crees que la factibilidad del programa está relacionada con el sentido de pertenencia que tenga cada uno de los colaboradores con la empresa?

CUADRO N° 11

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
17	23	77	7	23	0	0	0	0
18	14	47	15	50	1	3	0	0

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 10



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Viabilidad del programa, de acuerdo al indicador Pertinencia social, a través del Ítems 17 se pudo evidenciar que el 77% respondieron que siempre consideran que la implementación de un programa de orientación basado en liderazgo representaría un potencial avance para la empresa y el 23% afirmaron que casi siempre consideran que la implementación de un programa de orientación basado en liderazgo representaría un potencial avance para la empresa.

En el Ítems 18 se pudo evidenciar que el 47% afirmaron que siempre creen que la factibilidad del programa está relacionada con el sentido de pertenencia que tenga cada uno de los colaboradores con la empresa, el 50% respondieron que casi siempre creen que la factibilidad del programa está relacionada con el sentido de pertenencia que tenga cada uno de los colaboradores con la empresa y el 3% afirmaron que casi nunca creen que la factibilidad del programa está relacionada con el sentido de pertenencia que tenga cada uno de los colaboradores con la empresa.

DIMENSIÓN: Organizacional-empresarial

INDICADOR: Complejidad

ÍTEMS:

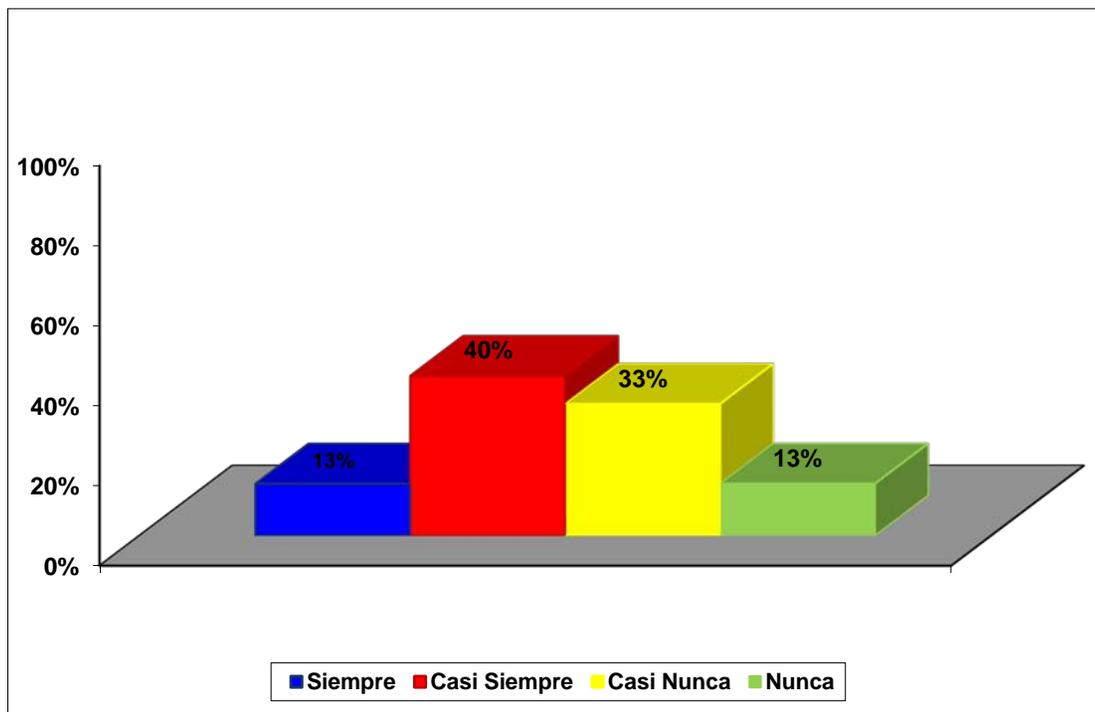
19- ¿Considerarías que la estructura de la organización, junto con su operatividad son limitantes para el logro de los objetivos del programa?

CUADRO N° 12

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
19	4	13	12	40	10	33	4	13

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 11



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Organizacional-empresarial, de acuerdo al indicador Complejidad, a través del Ítems 19 se pudo evidenciar que el 13% respondieron que siempre considerarían que la estructura de la organización, junto con su operatividad son limitantes para el logro de los objetivos del programa, el 40% afirmaron que casi siempre considerarían que la estructura de la organización, junto con su operatividad son limitantes para el logro de los objetivos del programa, el 33% afirmaron que casi nunca considerarían que la estructura de la organización, junto con su operatividad son limitantes para el logro de los objetivos del programa y el 13% afirmaron que nunca considerarían que la estructura de la organización, junto con su operatividad son limitantes para el logro de los objetivos del programa.

DIMENSIÓN: Organizacional-empresarial

INDICADOR: Capital Humano

ÍTEMS:

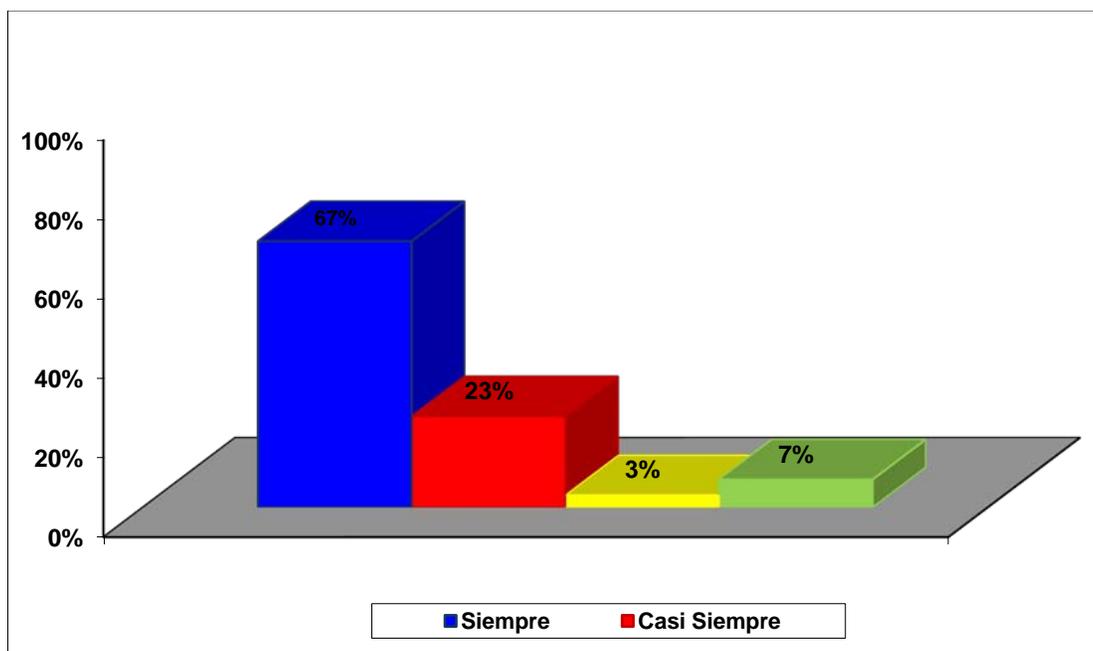
20- ¿Consideras que el desarrollo del programa en orientación dentro de la organización beneficiaria el capital humano?

CUADRO N° 13

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
20	20	67	7	23	1	3	2	7

Fuente: Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja. Elaborado por: Lovera y Terán. 2014

GRÁFICO N° 12



INTERPRETACIÓN:

La dimensión Organizacional-empresarial, de acuerdo al indicador Capital Humano, a través del Ítems 20 se pudo evidenciar que el 67% respondieron que siempre consideran que el desarrollo del programa en orientación dentro de la organización beneficiaria el capital humano, el 23% afirmaron que casi siempre consideran que el desarrollo del programa en orientación dentro de la organización beneficiaria el capital humano, el 3% afirmaron que casi nunca consideran que el desarrollo del programa en orientación dentro de la organización beneficiaria el capital humano y el 7% afirmaron que nunca consideran que el desarrollo del programa en orientación dentro de la organización beneficiaria el capital humano.

CAPÍTULO V
DISEÑO DE LA PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

El presente programa de Orientación, tiene como finalidad desarrollar herramientas de liderazgo y comunicación para así mejorar el clima organizacional en BECO, y a su vez lograr las metas comunes, todo esto basándose en el enfoque del liderazgo situacional.

A su vez dicho programa además de buscar mejorar la calidad del trabajo en equipo, persigue radicalmente impactar de manera positiva en el servicio al cliente, ya que, es importante recordar que si el clima laboral genera satisfacción eso se verá reflejado de forma significativa en todos aquellos que visiten las tiendas BECO.

Por otro lado, el programa cuenta con 5 sesiones, que son las siguientes:

Sesión N° 1, Presentación del programa, la cual incluye la bienvenida y presentación de los participantes y la presentación de los objetivos del programa y el cronograma del trabajo.

Sesión N° 2, Taller sobre Comunicación Asertiva, este incluye información acerca de las formas en que un líder puede dirigirse al grupo con empatía y direccionado a cumplir los objetivos.

Sesión N° 3, Video Foro acerca del Liderazgo, presenta toda la información necesaria para que las personas con cargo supervisorio y los supervisados perciban de forma representativa las cualidades del líder y el rol que debe cumplir sea cual sea la circunstancia.

Sesión N° 4, Charla sobre Trabajo en equipo, consiste en demostrar a través de interacción con los participantes que las metas se cumplen de forma más efectiva cuando se trabaja en conjunto y se tienen los mismos intereses.

Sesión N° 5 Taller referente a la Motivación laboral, en esta última sesión se darán a conocer los aspectos más resaltantes sobre la manera en que un líder logra eficazmente los objetivos a partir de la satisfacción de necesidades de su grupo.

Justificación

Toda organización independientemente de la estructura y la operatividad que posea, debe contar con un capital humano que siga las mismas directrices y enfoques, además que a su vez sientan satisfacción por lo que hacen y por las metas alcanzadas. Cuando existe el caso de trabajadores que cumplen determinada tarea sin motivación y parámetros a seguir, el cumplimiento de los objetivos se torna lejano, ya que, no existe un foco en común y unos intereses definidos, de allí surge el rol del líder, él es una pieza clave en cualquier espacio, debido a que dirige al grupo en general a alcanzar los fines propuestos. Es por eso que cualquier empresa debe priorizar la capacitación y atención a sus empleados porque son ellos lo que hacen vida en sus espacios.

En este sentido, a partir de un diagnóstico realizado a los procesos de la empresa BECO y a sus trabajadores se demostró la existencia de algunas deficiencias en cuanto a aspectos como liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo, por lo que nace la necesidad de ejecutar estrategias que permitan brindar herramientas para fortalecer dichas debilidades y mejorar las relaciones entre todos los trabajadores de las diversas categorías, es por ello que es de vital importancia realizar este programa, es decir, que la ejecución de las diversas actividades que contiene asegura de forma positiva consolidar las bases de la comunicación y así obtener resultados exitosos para la empresa.

Según esto, la realización del programa implica una serie de recursos y surge como una alternativa que pretende favorecer a todos los integrantes de BECO, ya que, está diseñado para incrementar el bienestar laboral, que todos visualicen las diversas maneras de integrarse y trabajar en armonía direccionados hacia la misma meta.

Objetivos Del Programa

Objetivo General

- Brindar a la población de BECO La Granja herramientas que permitan consolidar las relaciones personales y laborales.

Objetivos Específicos

- Proporcionar información sobre la intencionalidad y dinámica del programa.
- Reconocer la importancia de la Comunicación Asertiva.
- Explicar las características y enfoques del líder.
- Promover el trabajo en equipo como base fundamental para BECO.
- Describir los diversos aspectos que pueden consolidar la motivación laboral.

Estrategias:

Video foros

Talleres

Charlas

Recursos

Recursos humanos:

2 facilitadores

61 trabajadores

Recursos materiales:

Video beam

Pendrive

Apuntador

Marcadores

Lápices

Hojas

Cronograma:

30-06-2.014 Sesión N° 1 Presentación del programa.

09-07-2.014 Sesión N° 2 Taller de Comunicación Asertiva.

14-07-2.014 Sesión N° 3 Video Foro acerca del Liderazgo

22-07-2.014 Sesión N° 4 Charla referente al Trabajo en equipo

25-07-2.014 Sesión N° 5 Taller sobre Motivación laboral

Plan operativo del programa

Plan	TEMA	ESTRÁTEGIA	TIEMPO	LUGAR	FECHA
1	Presentación del programa	Video Charla	1 hora	Sala de adiestramiento de BECO La Granja	30-06-2014
2	Comunicación Asertiva	Taller	4 horas	Auditorio de oficinas BECO	09-07-2014
3	Liderazgo	Video Foro	4 horas	Sala de adiestramiento de BECO La Granja	14-07-2014
4	Trabajo en equipo	Charla	4 horas	Sala de adiestramiento de BECO La Granja	22-07-2014
5	Motivación	Taller	4 horas	Auditorio de oficinas BECO	25-07-2014

Manual del facilitador

Presentación del Programa

Facilitadores:
Lovera, Guillermo
Terán, Génesis

JUNIO, 2014

Propósito:

Presentar la estructura del programa y dar la bienvenida a todos los participantes presentes.

Objetivos:

- Presentar a los facilitadores
- Identificar las estrategias que se realizarán al transcurrir el programa.
- Reconocer la importancia de la ejecución del taller.

Estrategia:

Video Charla

- **Técnica de Inicio:**
“La ronda de la integración”
- **Desarrollo:**
Descripción del programa y del cronograma de actividades.
- **Técnica de cierre:**
“La lista de mis expectativas”

Fecha: 30-06-2014

Duración: 1 hora

Contenido:

- Definición de Programa
- Objetivos del Programa

- Misión y visión del Programa

Recursos humanos:

- Facilitadores
- Participantes

Recursos materiales:

- Laptop.
- Video beam
- Pantalla de proyección.
- Lamina de papel bond (blanca)
- Marcador negro, rojo y azul.

VIDEO CHARLA

“Presentación del programa”

Objetivo	Contenido	Estrategias	Tiempo (1 hora)	Recursos
<p>Presentar a los facilitadores</p> <p>Identificar las estrategias que se realizarán al transcurrir el programa.</p> <p>Reconocer la importancia de la ejecución del taller.</p>	<p>Definición de Programa</p> <p>Objetivos del Programa</p> <p>Misión del Programa</p> <p>Visión del programa</p>	<p>Inicio:</p> <p>“La ronda de la integración”</p> <p>Desarrollo:</p> <p>Descripción del programa y del cronograma de actividades</p> <p>Cierre:</p> <p>“La lista de mis expectativas”</p>	<p>10 minutos</p> <p>35 minutos</p> <p>15 minutos</p>	<p>Recursos humanos: Facilitadores Participantes</p> <p>Recursos materiales: Laptop. Video beam Pantalla de proyección. Lamina de papel bond (blanca) Marcador negro, rojo y azul</p>

Manual del facilitador
Taller de Comunicación Asertiva

Facilitadores:
Lovera, Guillermo
Terán, Génesis

JULIO, 2014

Propósito: Este taller está diseñado para representar mediante una serie de actividades e información, la importancia de la Comunicación Asertiva en todos los procesos interpersonales de BECO.

Objetivos:

- Identificar el concepto de Comunicación Asertiva
- Reconocer las ventajas de tener asertividad dentro de la organización.
- Describir la influencia de la comunicación asertiva en el clima laboral.
- Incentivar a los trabajadores de BECO a utilizar la comunicación asertiva

Estrategia:

Taller

- **Técnica de Inicio:**
“La clínica del rumor”
- **Desarrollo:**
Exposición de contenidos fundamentales para ampliar la temática.
- **Técnica de cierre:**
“Saludos múltiples”

Fecha: 09-07-2014

Duración: 4 horas

Contenido:

- Definición de Comunicación
- Canales de Comunicación
- Asertividad
- Manejo de conflictos

- Comunicación Asertiva
- Ventajas de la Comunicación Asertiva

Recursos humanos:

- Facilitadores.
- Participantes

Recursos materiales:

- Laptop.
- Video beam
- Hojas blancas
- Colores

Manual del facilitador

Video Foro sobre el Liderazgo

Facilitadores:
Lovera, Guillermo
Terán, Génesis

JULIO, 2014

Propósito: Con este video foro se persigue interactuar con los participantes sobre las características que debe poseer el líder y el rol que tiene que cumplir, además de reconocer si en su entorno laboral existen debilidades en cuanto a la temática, para posteriormente ofrecer alternativas de solución.

Objetivos:

- Expresar la definición de Liderazgo
- Enumerar los roles del líder.
- Contrastar los roles del líder con la realidad de la supervisión en BECO
- Considerar la importancia del líder en el cumplimiento de las metas.
- Analizar las alternativas para fortalecer el Liderazgo en BECO.

Estrategia:

Video Foro

- **Técnica de Inicio:**
“La Pregunta”
- **Desarrollo:**
Proyección de fragmentos de película, acompañado de relatos de experiencias de los facilitadores junto a los participantes.
- **Técnica de cierre:**
“Haz lo que yo hago”

Fecha: 14-07-2014

Duración: 4 horas

Contenido:

- Definición de Liderazgo
- Roles del líder
- Importancia del Liderazgo
- Tipos de liderazgo

Recursos humanos:

- Facilitadores.
- Participantes

Recursos materiales:

- Laptop.
- Video beam
- Película

VIDEO FORO DEL LIDERAZGO

Objetivo	Contenido	Estrategias	Tiempo (4 horas)	Recursos
<p>Expresar la definición de Liderazgo</p> <p>Enumerar los roles del líder.</p> <p>Contrastar los roles del líder con la realidad de la supervisión en BECO</p> <p>Considerar la importancia del líder en el cumplimiento de las metas.</p> <p>Analizar las alternativas para fortalecer el Liderazgo en BECO.</p>	<p>Definición de Liderazgo</p> <p>Roles del líder</p> <p>Importancia del Liderazgo</p> <p>Tipos de liderazgo</p>	<p>Inicio:</p> <p>“La Pregunta”</p> <p>Desarrollo:</p> <p>Proyección de fragmentos de película, acompañado de relatos de experiencias de los facilitadores junto a los participantes</p> <p>Cierre:</p> <p>“ Haz lo que yo hago”</p>	<p>1 hora</p> <p>2 horas -30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	<p>Recursos humanos:</p> <p>Facilitadores.</p> <p>Participantes</p> <p>Recursos materiales:</p> <p>Laptop.</p> <p>Video beam</p> <p>Película</p>

Manual del facilitador

Charla de Trabajo en Equipo

Facilitadores:
Lovera, Guillermo
Terán, Génesis

JULIO, 2014

Propósito: Ofrecer a los participantes herramientas para identificar la importancia del trabajo en equipo para cumplir con los objetivos propuestos.

Objetivos:

- Señalar el concepto de Trabajo en Equipo.
- Identificar los beneficios de realizar actividades en grupo.
- Representar la importancia de la integración
- Integrar a los colaboradores entre las distintas categorías de BECO.

Estrategia:

Charla

- **Técnica de Inicio:**
“Juntos es mejor” a través de video reflexivo.
- **Desarrollo:**
Exposición de diversos tópicos referentes al trabajo en equipo, unido a un debate grupal.
- **Técnica de cierre:**
“La telaraña”

Fecha: 22-07-2014

Duración: 4 horas

Contenido:

- Definición de Trabajo en Equipo
- Elementos del Trabajo en Equipo

- Importancia del Trabajo en Equipo
- Fundamentación teórica del Trabajo en Equipo

Recursos humanos:

- Facilitadores.
- Participantes

Recursos materiales:

- Video beam
- Pendrive
- Hojas
- Marcadores
- Lápices
- Estambre

Manual del facilitador

Taller de Motivación Laboral

Facilitadores:
Lovera, Guillermo
Terán, Génesis

JULIO, 2014

Propósito: Este taller tiene como finalidad exponer puntos importantes sobre la relevancia que tiene para el desempeño laboral la motivación.

Objetivos:

- Definir la motivación.
- Explicar la motivación desde el enfoque de Maslow
- Valorar la motivación como factor fundamental de la productividad
- Distinguir los elementos de la motivación
- Establecer el concepto de desmotivación y deserción laboral

Estrategia:

Taller

- **Técnica de Inicio:**
“Lo que a mí me gusta”

- **Desarrollo:**
Círculo acerca de la motivación y sus implicaciones.

- **Técnica de cierre:**
“Iceberg”

Fecha: 25-07-2014

Duración: 4 horas

Contenido:

- Definición de Motivación

- Teoría de las necesidades de Maslow
- Elementos de la motivación.
- Deserción laboral
- Desmotivación

Recursos humanos:

- Facilitadores.
- Participantes

Recursos materiales:

- Hojas
- Marcadores
- Lápices
- Papel bond blanco
- Cinta plástica

TALLER DE MOTIVACIÓN LABORAL

Objetivo	Contenido	Estrategias	Tiempo (4 horas)	Recursos
<p>Definir la motivación.</p> <p>Explicar la motivación desde el enfoque de Maslow</p> <p>Valorar la motivación como factor fundamental de la productividad</p> <p>Distintuir los elementos de la motivación</p> <p>Establecer el concepto de desmotivación y deserción laboral</p>	<p>Definición de Motivación</p> <p>Teoría de las necesidades de Maslow</p> <p>Elementos de la motivación.</p> <p>Deserción laboral</p> <p>Desmotivación</p>	<p>Inicio:</p> <p>“Lo que a mí me gusta”</p> <p>Desarrollo:</p> <p>Círculo acerca de la motivación y sus implicaciones</p> <p>Cierre:</p> <p>“Iceberg”</p>	<p>1 hora</p> <p>2 horas</p> <p>1 Hora</p>	<p>Recursos humanos:</p> <p>Facilitadores. Participantes</p> <p>Recursos materiales:</p> <p>Hojas Marcadores Lápices Papel bond blanco Cinta plástica</p>

CONSIDERACIONES FINALES

Según el diagnóstico de las necesidades que tienen los trabajadores de BECO La Granja se evidenciaron algunos desniveles en cuanto a factores como el liderazgo y el trabajo en equipo, se diseñó este programa con la firme finalidad de mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar un proceso de crecimiento personal y laboral óptimo, trayendo como consecuencia mejorar la operatividad de la tienda.

En relación a la factibilidad del programa se enmarcó dentro de las características sociales y laborales de la población, resaltando la implementación efectiva del programa en la tienda BECO y los parámetros de las debilidades detectadas.

FACTIBILIDAD

Factibilidad Social: el programa está elaborado básicamente para capacitar por medios de estrategias específicas a los trabajadores y supervisores de BECO para que desarrollen competencias referentes a las necesidades presentes.

Factibilidad Económica: la logística y recursos implementados para el taller serán en gran parte aportados por la empresa BECO, como las instalaciones, video beam, laptop; por otra parte otro tipo de materiales que se requieran podrán ser asignados a los participantes ya que no son de gran costo.

Factibilidad Técnica: Todos los elementos están a favor del programa, existe espacio físico para su ejecución, capital humano y recursos que pueden hacer posible el desarrollo de las actividades y así optimizar los procesos en BECO.

Finalmente se elaboró el programa con estrategias basadas en talleres, video foros, charlas, con contenidos alusivos a las necesidades presentes y actividades dirigidas al cumplimiento de los logros.

RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer la relación interpersonal entre el equipo gerencial que lidera todos los procesos y sus trabajadores en BECO. Esto se puede operar a través de la realización de actividades festivas, de recreación en las cuales se incorpore no solo al personal de las empresas sino a sus familiares; la celebración mensual de los cumpleaños; talleres de crecimiento personal con la presencia de expertos en el área, en donde se haga énfasis a dinámicas para el trabajo en equipo.

Por otro lado, es importante presentar los resultados de la investigación a los gerentes de BECO La Granja, en una sesión extraordinaria al programa como un aporte al proceso de capacitación del personal asumido por esta organización con miras a potenciar las habilidades y destrezas de su talento humano.

Asimismo, la gestión del líder en estas organizaciones empresariales debe estar dirigida a una política económica enfocada en el conocimiento organizacional, las competencias tecnológicas, la calidad de sus servicios, la rapidez de sus procesos y la innovación.

Es por ello que se sugiere desarrollar otras investigaciones sobre el comportamiento gerencial, el liderazgo situacional y la productividad, en diferentes contextos organizacionales con miras a optimizar procesos, no solo administrativos sino también de operativos y logísticos, en virtud de elevar el nivel de producción. Estas acciones generarán beneficios socioeconómicos que contribuirán a mejorar el nivel de vida de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Covey S. (1992). Liderazgo centrado en principios. Aportes vanguardia

Hurtado y Toro. (1998).Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio.
Editorial Episteme Consultores Asociados. Valencia Venezuela.

“Liderazgo Situacional” Lic. Maria Rosa Gaggero – 2005.

Anexos

ANEXO 1

Cuadro de Operacionalización de variable

Cuadro de Metodológico de Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL: Proponer un programa de orientación basado en el liderazgo situacional para las relaciones interdepartamentales de los trabajadores de todas las categorías de Beco La Granja.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual.	Dimensión	Indicadores	Ítems		
Diagnosticar las necesidades de comunicación interpersonal en los trabajadores que constituyen los diferentes departamentos en BECO La Granja	Comunicación	Es el proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra .Para los seres humanos el proceso es fundamental y vital, está fundado en la capacidad que tiene el hombre de transmitir sus intenciones, deseos, sentimientos, saberes y experiencias de persona a persona. Charles R. Wright (2012)	Liderazgo	afectividad	1-2-3		
				madurez	4-5		
	Trabajo en equipo		motivación	6			
			confianza	7			
	Personalidad		Desarrollo Interpersonal	Se puede definir como el desarrollo de los niveles de relación que establecemos para poder interactuar con otros individuos e incluso para liderar un grupo de personas para lograr un propósito determinado .Jaknaz (2010)		Intereses humanos	8-9
						modelados	10-11
Ambiente		Autorrealización	12				
		Seguridad	13-14				
Determinar la factibilidad de un programa de Orientación para en liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores en BECO La Granja.	Factibilidad del programa	Es la que determina el tiempo de desarrollo e implementación que durara un proyecto en ejecutarse y estará en pleno funcionamiento; en el proceso de desarrollo e implementación se pasara por una etapa minuciosa de depuración y verificación, después de esto se refuerzan argumentos y aplicaciones. Jorge Rubio (2010)	Viabilidad del programa		Asistencia	15-16	
					Pertinencia social	17-18	
Diseñar un programa de Orientación en liderazgo situacional para fortalecer las relaciones interdepartamentales de los trabajadores en BECO La Granja.	Programa de Orientación		Es un proyecto conformado por una serie de estrategias, que aplicadas entre sí, cumplen la función de satisfacer necesidades de un grupo determinado. Martín Augusto(1995)	Organizacional-empresarial	Complejidad	19	
					Capital Humano	20	

ANEXO 2

Encuesta



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA DE INVESTIGACIÓN
TRABAJO DE GRADO



Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la empresa BECO La Granja

INTRODUCCIÓN

La información que se va a recoger forma parte de un proceso de investigación en el que se pretende sistematizar el diagnóstico de necesidades dentro de las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Los datos que se obtendrán en el presente instrumento serán de estricta confidencialidad y de utilidad en el proceso de la investigación, la cual servirá de apoyo y agradecemos que al llenar la misma lo hagan con la mayor sinceridad posible, pues de ello depende que se obtengan resultados confiables.

INSTRUCCIONES

1. Esta encuesta consta de (20) preguntas.
2. Lee detenidamente cada una de ellas antes de responder.
3. Marque con una (X) la respuesta que usted considere es la más adecuada a la pregunta que se le está realizando.
4. Responder a todas las preguntas y si tienes dudas pregúntale al facilitador.

Nro.	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
1	¿Consideras que las emociones son un factor determinante en el desempeño del líder?				
2	¿Crees que el líder debe brindar además de estrategias, apoyo emocional a sus seguidores?				
3	¿Usted piensa que la comunicación efectiva entre los departamentos genera un bienestar personal?				
4	¿Consideras que la madurez del líder departamental percute de manera directa en el trabajo en equipo?				
5	¿La madurez del grupo de trabajo afecta el éxito de los objetivos propuestos por el líder?				
6	¿Recibes motivación dentro de la organización para realizar actividades que mejoren la comunicación en el grupo de trabajo?				
7	¿Crees que es importante la confianza que brinda el líder departamental al grupo para lograr los proyectos con mayor eficacia?				
8	¿Consideras que el logro de las metas está relacionado con intereses personales?				
9	¿La personalidad de cada integrante de la organización incide en el desarrollo de la comunicación interdepartamental?				
10	¿El líder debe ser un modelo a seguir?				
11	¿El buen rol del líder refuerza las actitudes que pudiesen existir en el grupo?				
12	¿Crees que el entorno del trabajo es indispensable para la autorrealización de los trabajadores?				
13	Cuando existe un ambiente de trabajo confortable ¿Es				

	necesario el rol del líder?				
14	Las buenas relaciones interdepartamentales en BECO ¿generan seguridad en los trabajadores?				
15	Si se realizara un programa de orientación basado en liderazgo para mejorar las relaciones interdepartamentales en BECO ¿asistirías?				
16	Si la empresa te proporciona herramientas para consolidar el trabajo en equipo ¿la tomarías en cuenta?				
17	¿Consideras que la implementación de un programa de orientación basado en liderazgo representaría un potencial avance para la empresa?				
18	¿Crees que la factibilidad del programa está relacionada con el sentido de pertenencia que tenga cada uno de los colaboradores con la empresa?				
19	¿Considerarías que la estructura de la organización, junto con su operatividad son limitantes para el logro de los objetivos del programa?				
20	¿Consideras que el desarrollo del programa en orientación dentro de la organización beneficiaría el capital humano?				

ANEXO 3
Formato de Validez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN
CÁTEDRA DE INVESTIGACIÓN
TRABAJO DE GRADO



VALIDAR INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIOS DE EXPERTO

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento en cuanto a cinco aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan dos alternativas (SI-NO) para que usted seleccione la que considere correcta. El Instrumento consta de dos partes una A y otra B.

Experto: _____.

PARTE A

Ítem	Claridad en Redacción	Coherencia Interna	Inducción a la respuesta	Mide lo que pretende	Lenguaje adecuado con el nivel que se trabaja
	SI-NO	SI-NO	SI-NO	SI-NO	SI-NO
1					
2					
3					
4					

5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Parte B

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones para las respuestas			
Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el cuestionario			
Los ítems están presentes en forma lógica secuencia			
El número de los ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa la respuesta, sugiera los ítems que falta.			

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ		
APLICABLE	NO APLICABLE	APLICABLE (atendiendo a las observaciones)

Validado por: _____

Cedula de Identidad: _____

E-mail: _____

Teléfono: _____

Firma: _____

ANEXO 4
Tabla de Confiabilidad

Tabla de Confiabilidad

Suj/Itme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		total
1	1	1	4	1	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4		62
2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	4	3	3	1	4		49
3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		30
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	1		58
5	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	4	2		50
6	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	1	4	4	3	1	1		49
7	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	1	1	4	2	4	3	2	2		44
8	1	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	2	1		50
9	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	1	3	3	3	4	4	4	3	4	2		49
10	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2	1		31
S2p	0,49	0,49	0,84	0,84	0,46	0,18	0,99	0,94	0,62	0,67	0,54	0,54	1,29	1,21	1,38	1,56	0,99	0,46	1,57	1,43	20,6	108,3