



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL BASADO
EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS
SUPERVISORES DE LA EMPRESA MANUFACTURERA**

Autor: José A., Carmona G.
Tutora: Dra. Hidramely M., Castillo A.

Bárbula, octubre 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL BASADO
EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS
SUPERVISORES DE LA EMPRESA MANUFACTURERA**

Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Dinámica de Grupo

Autor: José A., Carmona G.
Tutora: Dra. Hidramely M., Castillo A.

Bárbula, octubre 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL BASADO EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS SUPERVISORES DE LA EMPRESA MANUFACTURERA”**, presentado por el ciudadano José Antonio Carmona Gil, titular de la cédula de identidad N° V-16.948.987, para optar al título de Especialista en Dinámica de Grupo.

Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre y Apellido

C.I.:

Firma

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, octubre 2017

ÍNDICE

	PP.
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
Bases Teóricas.....	15
Antecedentes.....	26
Referentes Conceptuales.....	29
Operacionalización de Variables.....	39
CAPÍTULO III	41
METODOLOGÍA	41
Naturaleza de la Investigación.....	41
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de la Investigación.....	42
Población y Muestra.....	43
Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.....	44
Descripción del procedimiento de recolección de datos.....	47
Técnicas de Análisis de los datos.....	48
CAPÍTULO IV	49
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	49
Métodos de Recolección de la Información.....	49
Instrumentos, Técnicas y Procedimiento para Recabar la Información.....	49

	PP.
Criterios para la Selección de los Informantes.....	51
Criterios para la Selección del Grupo.....	52
Resultados.....	52
Descripción del Grupo Foco.....	52
Despliegue Sintético de la Información.....	55
Focalización de las variables objeto de la intervención.....	60
CAPÍTULO V.....	63
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.....	63
Presentación del Programa.....	63
Sustento Teórico del Programa.....	64
Justificación del Programa.....	65
Objetivos del Programa.....	67
Contenidos del Programa.....	68
Métodos y procedimientos de la aplicación del programa.....	68
Personal requerido y participantes.....	69
Recursos utilizados para la aplicación del programa.....	70
Costos y financiamiento del programa.....	70
Modelo para la evaluación de la efectividad de la intervención.....	72
Tiempo, etapas y programación de actividades.....	73
CAPÍTULO VI.....	77
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	77
Resumen del Proceso de Intervención.....	77
Descripción y evaluación de la implementación de la intervención.....	77
Análisis del trabajo del facilitador.....	81
Dificultades encontradas.....	83
Efectos de la intervención.....	89
Presentación de los resultados.....	90
Análisis por variables y dimensiones.....	96
Análisis y discusión de los resultados.....	97

	PP.
Conclusiones, alcances y recomendaciones finales.....	99
Referencias Bibliográficas.....	103
Anexos.....	105

ÍNDICE DE CUADROS

	PP.
Cuadro N° 1: Operacionalización de Variables.....	39
Cuadro N° 2: Aplicación de la Entrevista (Informante I).....	56
Cuadro N° 3: Aplicación de la Entrevista (Informante II).....	58
Cuadro N° 4: Observación Directa (Aplicación de Cuestionario).....	59
Cuadro N° 5: Costos y Financiamiento.....	71
Cuadro N° 6: Programación de Actividades.....	76
Cuadro N° 7: Etapas, Técnicas y Actividades del Encuentro.....	80
Cuadro N° 8: Impresión de los participantes en relación al encuentro.....	85
Cuadro N° 9: Preguntas del Test.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PP.
Gráfico N° 1: Resultados del Pre-test.....	91
Gráfico N° 2: Resultados del Pos-test.....	92
Gráfico N° 3: Diferencias entre medias del Pre- test y Pos-test.....	93
Gráfico N° 4: Diferencia entre medias del Pre-Test y Post-Test, Varianza y Desviación Estándar.....	94

ÍNDICE DE ANEXOS

	PP.
Anexo A: Instrumento aplicado para (Pre-test - Post-test).....	105
Anexo B: Manuales del facilitador - Técnica de Inicio.....	106
Anexo C: Manuales del facilitador - Técnica de Desarrollo.....	108
Anexo D: Manuales del facilitador - Técnica de Cierre.....	110
Anexo E: Evidencia Fotográfica.....	112



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DINÁMICA DE GRUPO**



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN GRUPAL BASADO
EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS
SUPERVISORES DE LA EMPRESA MANUFACTURERA**

Autor: José Carmona
Tutora: Hidramely Castillo
Año: 2017

Resumen

Entre los elementos de una organización se encuentran las personas quienes dan vida y conforman la organización, efectúan su participación existiendo una dinámica de trabajo, que a la par activa el proceso, toman las decisiones en la organización y dan disposición sobre los recursos. Cada miembro cumple con un rol específico dentro del sistema dando origen al comportamiento organizacional, el cual se puede influenciar por el desempeño favorable o desfavorable del rol que cumple cada persona haciendo de las organizaciones espacios sanos o no para el cumplimiento de actividades. Siendo el objetivo de la presente investigación determinar el efecto de un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera. El sustento teórico de la investigación se basa en la Teoría de Roles de Moreno (1942) y la Teoría de Liderazgo de Robbins y Judge (2009). La metodología se enmarca en el Tipo de Investigación Experimental bajo un Diseño Pre-Experimental, la población y muestra estuvo conformada por quince (15) trabajadores de la empresa manufacturera con el cargo de supervisor. Para el diagnóstico del grupo de supervisores se efectuó una detección de necesidades a través de las técnicas; observación directa y entrevista, lo cual permitió diseñar un programa para medir el efecto sobre la redefinición del liderazgo organizacional, mediante un cuestionario específico utilizado como pre-test y post-test. La técnica de análisis se efectuó a través de parámetros estadísticos representados en; frecuencias absolutas, relativas y gráficos. Los resultados obtenidos permiten concluir que la confiabilidad de la intervención es positiva, ya que alcanzó un nivel de (58,34%) de efectividad, generando un aumento significativo en el reconocimiento intrínseco sobre el liderazgo organizacional a nivel grupal.

Descriptor: Programa de Intervención Grupal, Liderazgo Organizacional, Supervisores, Empresa Manufacturera.

Línea de Investigación: Desarrollo Humano y Organizacional.

Temática: Comportamiento Organizacional.

Sub temática: Liderazgo y Toma de Decisiones.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES
DIRECTION OF POSTGRADUATE
SPECIALIZATION IN GROUP DYNAMICS**



**GROUP INTERVENTION PROGRAM BASED ON THE
ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DIRECTED TO THE SUPERVISORS
OF THE MANUFACTURING COMPANY**

Author: José Carmona
Tutor: Hidramely Castillo
Year: 2017

Resume

Among the elements of an organization there are the people who give life and conform the organization, they participate by having a work dynamic, which at the same time activates the process, they make the decisions in the organization and give the disposition on the resources. Each member fulfills a specific role inside the system originating the organizational behavior which can be influenced by the favorable or unfavorable performance of the role that each person fulfills by making the organizations spaces healthy or not for the fulfillment of activities. The objective of the present investigation is to determine the effects of a group intervention program based on the organizational leadership of the supervisors of the manufacturing company. The theoretical basis of the research is based on the Theory of Roles from Moreno (1942) and the Theories of leadership from Robbins and Judge (2009). The methodology is framed in the Type of Experimental Research under a Pre-Experimental Design. The population and sample is composed by fifteen (15) workers of the manufacturing company with the position of supervisor. For the diagnosis of the group of supervisors a detection of needs was carried out through the techniques: direct observation and interview, which allowed the design of a program to measure the effect on the redefinition of organizational leadership, through a specific questionnaire used as a pre-test and post-test. The technique of analysis is performed through statistical parameters represented in: absolute, relative and graphical frequencies. The results obtained allow to conclude the reliability of the intervention is positive, since it reached a level of (58.34%) effectiveness, generating an increase in the intrinsic recognition of organizational leadership at the group level.

Descriptors: Group Intervention Program, Organizational Leadership, Supervisors, Manufacturing Company.

Line of Investigation: Human and Organizational Development.

Thematic: Organizational Behavior.

Sub Thematic: Leadership and Decision Making.

INTRODUCCIÓN

Tomar en cuenta el estudio del liderazgo organizacional como un fenómeno de interacción personal, que se manifiesta en todos los grupos humanos de cualquier estructura social; en este sentido se visibiliza al líder eficiente como aquel que logra resultados exitosos por medio de su labor de dirigir y dirigirse a los demás. Un buen líder sabe, que el resultado de su trabajo va a influir en sus seguidores y viceversa, el de ellos influirá en él y en todos, en su conjunto, va a aprender el logro de los objetivos comunes.

De ahí que, manejar la relación de los supervisores de la empresa manufacturera, en función de desarrollar, efectuar y ejecutar un liderazgo organizacional, a partir de un punto de vista del líder con la capacidad de aplicar los elementos, características y tipos de liderazgo en una organización, con una posición positiva, lógica y racional ante la realidad que se le presente en el área de producción, comprendiendo la complejidad de las interacciones y las relaciones entre el personal que la conforman.

Entre teorías e investigación del liderazgo, se señala que "existen tantas definiciones del liderazgo como personas y su relación en las organizaciones de acuerdo a las funciones que desempeñan en ella. En función a eso, esta investigación mediante el programa de intervención busca la inserción del liderazgo en una organización empresarial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Cabe señalar, que esta investigación está dividida en tres capítulos de la manera siguiente: Capítulo I El Problema, establece el Planteamiento del problema, la justificación de la investigación, los objetivos planteados; tanto el general como los específicos. Capítulo II Marco Teórico; antecedentes a esta investigación, y se definen las bases teóricas como también las referencias conceptuales. Capítulo III Marco Metodológico; se define el tipo de investigación a utilizar, el diseño, el tipo de diseño, la muestra, se presentan los instrumentos para recoger los datos, y el procedimiento y también las técnicas de análisis de los mismos y las referencias.

Bajo el mismo contexto, se desarrolló el Capítulo IV, el cual comprende los Resultados del Diagnóstico; el análisis e interpretación de la información en términos de conceptos, focalización de las variables objeto de la intervención y descripción de las variables, del análisis mencionado surgió el Capítulo V, denominado Descripción del Programa de Intervención, donde se presenta; el programa, su sustento teórico, la justificación y objetivos del mismo, el objetivo general, objetivos específicos, métodos y procedimientos de aplicación, tiempo, etapas y programación de actividades, personal requerido y participantes, recursos utilizados, costos y financiamiento, acompañado de la evaluación de la efectividad del programa.

Posteriormente, se expone el Capítulo VI, el cual contiene la Discusión de Resultados; el resumen del proceso de intervención, finalidad cumplimiento del programa, análisis del trabajo del facilitador, dificultades encontradas, análisis de los procesos del grupo, efectos de la intervención, análisis por variables y dimensiones

análisis y discusión de los resultados. Seguidamente se presentan las conclusiones obtenidas luego del análisis y discusión de los resultados, hasta alcanzar las recomendaciones dirigidas a la empresa que permitirán la consecución de las buenas prácticas organizacionales que direccionan a las actuales empresas inteligentes.

En los constantes cambios que ha experimentado la industria y las organizaciones han surgido estrategias para ampliar y satisfacer las necesidades de los individuos que desde el cumplimiento de roles aportan a la consecución de objetivos, momento en el que surge el interés de compensar al hombre a través del hombre, entendiendo que; El Aprecio, la Estima y la Consideración harán mayor impacto en el trabajador, que todo el peso del atractivo monetario y sindical, Carmona (2017).

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El hombre, sus necesidades y la satisfacción. El ser humano en la búsqueda de satisfacer sus necesidades establece dinámicas entre “el placer y el displacer”, dicha dinámica varía dependiendo de la “*singularidad personal*” y “*oportunidades contextuales en los diversos ambientes que habita*”, entendiendo esta última como el entorno que lo rodea, el cual provee recursos directos e indirectos, que son susceptibles a transformación con el fin de aportar satisfacción a quien lo transforma. Tomando lo antes expuesto, se puede ejemplificar de la siguiente manera: La playa como *entorno* (lugar), cuenta con *elementos* (agua, arena, ecosistema) y *disposición* (ubicación y distribución de los elementos).

Por consiguiente en la práctica de la pesca, los pescadores aprovecharán la disposición de los elementos presentes en el contexto para cumplir con su rol mientras satisfacen sus necesidades. En este sentido se considera lo expresado por Cartwright (2007) en su postura “las personas, en su mayoría, se reúnen en grupos relativamente pequeños, cuyos miembros residen en la misma vivienda, satisfaciendo sus necesidades biológicas fundamentales dentro del grupo...” (p.13).

De acuerdo al autor antes mencionado, se puede percibir la existencia de una relación conjugada entre: *los elementos, el entorno y su disposición*. Sobre estas

concepciones se establece que el *entorno* puede hacer, crear, aportar elementos y les da una disposición. Desde otra perspectiva se traza que los *elementos* pueden hacer o crear entornos y dar una disposición. Estas ecuaciones abren una ventana para observar múltiples dinámicas, donde las condiciones ofrecen la oportunidad de satisfacer necesidades.

De ahí que, centrar las ideas en el ámbito social, se puede decir que se han diseñado espacios con el objetivo de dar respuestas ante las diversas necesidades de los miembros que la conforman. Estos espacios cuentan con una variedad de funciones y condiciones, sin escapar de un objetivo en común denominado “satisfacer necesidades”, deduciendo estos espacios a los ya conocido como las Organizaciones.

Por su parte Soto (s/f)

La organización es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relaciona con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones) y entrega aquello que genera (bienes y servicios, dividendos, tecnologías).

En tal sentido, existen diversos tipos de organizaciones entre las cuales se tiene: las empresas de manufactura, servicios, escuelas - universidades, la familia, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas al menudeo, clubes sociales, departamentos de policía y las instituciones de los gobiernos federal, estatal y local. De acuerdo con lo citado por Soto (s/f), se puede admitir que las organizaciones son sistemas diseñados para alcanzar determinadas metas u objetivos de forma satisfactoria.

Según Scott y Etzioni, (citado por Richard Hall. 1983: 33) quienes definen a la organización como:

Unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados.

Entre los elementos de una organización se encuentran las personas quienes dan vida que a su vez conforman la organización, efectúan su participación existiendo una dinámica de trabajo, a la par activan el proceso, generan y utilizan la tecnología; ejecutan una proyección, dirección y orientación, toman las decisiones sobre la organización y da disposición de los recursos, en la cual cada miembro cumple con un rol específico dentro del sistema dando origen al comportamiento organizacional.

Al respecto, el comportamiento organizacional (mayormente se abrevia como CO) es un área de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura, tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. En cuanto a la importancia de la CO Dunnette (1976) citado por Robbins y Judge (2009). Resaltan el reconocimiento y la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes, se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento.

En ese mismo orden, existe una estrecha relación entre el comportamiento organizacional, vinculado con el liderazgo, ya que a través de este se puede alcanzar

la eficacia en el trabajo, basado en el liderazgo que permite direccionar los esfuerzos realizado por los trabajadores, al igual hace posible las efectivas relaciones interpersonales, y logra que el trabajador se sienta a gusto con la actividad que desarrolla. Según los autores citados anteriormente Robbins y Judge (2009) definen liderazgo como “La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (p. 386).

Considerando la cita anterior, expresa en la frase “La aptitud para influir en un grupo”, es decir, existen figuras en la organización con la facultad de influir sobre los individuos, y con la capacidad de modificar las condiciones con las que se percibe el trabajo, la cual puede ir acompañada de una posición establecida dentro de la estructura organizativa. En relación a la postura de Maxwell citado por Barboza (2014), establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación del líder, el cual a través de su influencia logra que sus colaboradores mejoren su actitud y aptitud.

Dicha influencia se vehiculiza mediante la comunicación como proceso, considerado por el intercambio de normativas, lineamientos, intereses, emociones, para el entendimiento en las relaciones interpersonales en los miembros de la organización; escenario donde un líder requiere poseer óptimas competencias comunicacionales como acción fundamental para desarrollo personal y colectivo en la empresa.

En el contexto venezolano, menciona Márquez (2004), “se ha ido desarrollando un mercado competitivo, dando origen al uso de estrategias, y canales de comunicación idóneos” (p. 1). Con el fin de establecer una adecuada interacción entre los trabajadores. Lo cual permite contar con relaciones más efectivas, para un apropiado funcionamiento y cumplimiento de objetivos. Señalando el aporte de Rodríguez, Frenis, Rodríguez, Pérez (2010), refieren “el término función como la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio, en referencia a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación” (p. 3).

En esta oportunidad se destaca la organización enmarcada entre las empresas de manufactura. La cual arrastra un “Modelo de Competencias” como estructura que plantea la modalidad y funcionamiento de sus colaboradores, estableciendo competencias tanto genéricas como específicas con las que deben contar sus líderes. Tales como: Desarrollo de personas, Perspectiva de negocio, Orientación a resultados, Mantener a las personas responsables, Pensamiento estratégico.

En la actualidad se percibe cierto deterioro sobre la figura que representa parte del liderazgo en la organización. A su vez existe poca distinción de los perfiles (rol y criterios de comportamiento). Este efecto es dado tanto en la figura de líder como en el personal a su cargo. En la estructura interna la figura de liderazgo es reconocida organizacionalmente como: Presidente, Director, Gerente, Jefe de Área, Supervisor y Trabajador Base. En esta oportunidad se focaliza al “Supervisor de Planta (SP)” el cual debe cumplir con los requerimientos establecidos por manufactura y producción;

los cuales son informados al supervisor a través de su líder “Jefe de Área”. Posteriormente el supervisor debe dar cumplimiento a los requerimientos establecidos a través del capital humano “cuadrilla - trabajadores base” quienes aportan la fuerza de trabajo.

Dentro de la dinámica laboral existen inconformidades relacionadas con las funciones del supervisor referentes al manejo del personal, las mismas han sido reportadas en mucho de los casos por el personal a su cargo. Quienes indican experimentar: trato déspota, distante, exigente, poco empático, enfocado en solo producir y demandante,” por parte de sus supervisores. Lo que genera cierto rechazo y un bajo reconocimiento ante la figura de liderazgo.

Sobre estas percepciones el individuo desarrollará un contexto emocional, el cual será la base para clasificar su situación laboral. Sí se tiene una relación amena y positiva con el líder, así será su sentir dentro del clima de trabajo. Situación contraria, bajo una relación displicente poco positiva, la persona experimentará rechazo ante el contexto y la actividad laboral causando conflictos de integración ante el puesto de trabajo. Este fenómeno es dado por la asociación de estímulos, ante los eventos y sus experiencias “la cual compartimos los seres humanos”.

Las relaciones disfuncionales traen como consecuencia implicaciones inmediatas y mediatas a la organización. Inicialmente pueden suscitarse alteraciones en las relaciones interpersonales, lo que afecta la dinámica de trabajo y el clima laboral. La

inconformidad más resaltante que presentan los trabajadores de los supervisores y figuras de liderazgo en general es la baja estima, entendiéndola como: Estima, incluye el respeto, el reconocimiento de los superiores por esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo, recibir el apoyo adecuado y un trato justo en el trabajo. La estima representa una compensación psicológica obtenida a cambio del trabajo realizado (Instituto sindical de trabajo, ambiente y salud – ISTAS), aunado a la muestra del valor que tiene el trabajador para la organización.

En atención a lo antes expuesto se evidencia la relevancia que tiene la figura del supervisor como líder influyente dentro de la organización, pues su participación en el proceso productivo se encuentra articulada al manejo del capital humano. Las evaluaciones de riesgos Psicolaborales aplicadas en la organización muestran brechas entre el líder y el personal a su cargo. Lo que refleja un deterioro sobre la figura de liderazgo como “supervisor” ante la ejecución de su rol. Las consecuencias asociadas se extienden desde conflictos interpersonales, alteraciones al clima laboral, hasta factores que atentan contra los objetivos de la organización.

En ese sentido, el trabajo se orienta en el liderazgo organizacional de los supervisores de la empresa manufacturera a través de un programa de intervención grupal y conocer el efecto sobre los participantes. Tomando como cimiento la problemática anteriormente expuesta, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Qué elementos intervienen en el liderazgo organizacional de los supervisores de la empresa manufacturera?

¿Cuáles elementos del liderazgo organizacional son importantes a considerar para el diseño de un programa de intervención grupal para redefinir el liderazgo de los supervisores de la empresa manufacturera?

¿Cómo es posible diseñar un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera?

¿Cuál es el efecto de la aplicación de un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores en la empresa manufacturera?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar el efecto de un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los elementos intervinientes en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

Diseñar un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

Aplicar un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

Medir el efecto de un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

Justificación de la Investigación

La presente investigación permite el abordaje de fenómenos que atentan contra la estabilidad interpersonal en las organizaciones, esta condición ha generado altos costos las empresas, pues la insatisfacción laboral guarda estrecha relación con conductas y efectos a la salud tales como; el ausentismo, desintegración laboral, depresión, baja productividad, desinterés laboral y enfermedades somáticas. Aspectos que funcionalmente guardan cierta relación con las figuras de liderazgo quienes son promotores de un clima armónico y favorable para el trabajo, sin descartar la participación protagónica que pueda tener cada miembro de la organización sobre los aspectos mencionados.

Mediante un proceso de intervención, es posible identificar las condiciones que requieren de atención en relación a las figuras influyentes dentro de la plantilla de trabajadores como son los supervisores en la empresa manufacturera; los cuales

pueden fortalecer sus aspectos positivos y potenciar sus competencias, para disminuir las brechas que presentes en la situación actual.

En un sentido teórico – práctico, se abarcan figuras de liderazgo en la organización, lo que ofrece una oportunidad a los supervisores de planta, que conjuntamente da un impacto a nivel macro en la organización, favoreciendo un proceso productivo y mejoras en las relaciones interpersonales. Esto facilita la obtención de espacios de trabajo con líderes capacitados para cumplir en su rol y dar atención a las exigencias de una manera adecuada y en armonía con sus colaboradores.

El principal interés se fundamenta en los antecedentes conflictivos, y en la poca atención que se le ha dirigido al formar y fortalecer líderes integrales. A su vez aporta un beneficio mediante estrategias de intervención que se adecua a las exigencias establecidas dadas las variables involucradas de manera específica a través de un método científico, lo cual permite a otros investigadores replicarlo ante situaciones que compartan condiciones similares con menos margen de subjetividad.

La intervención grupal permite el establecimiento de efectivas relaciones interpersonales, mediante el ejercicio eficiente y eficaz del liderazgo organizacional en los supervisores. Esto potencia el establecimiento de un clima laboral favorable permitiendo el desarrollo, el bienestar intra e inter – personal, la virtud en el trabajo, y cuando el individuo retome su posición social al cumplir con sus distintos roles; la

sociedad y su familia recibe a un individuo con recursos físicos y mentales para afrontar su singular cotidianidad.

Al favorecer al clima laboral aumenta la satisfacción del trabajador, por consiguiente disminuye: el rechazo ante el puesto de trabajo, rotación de personal, enfermedades ocupacionales de carácter psicológico, ausentismo laboral, accidentes laborales, reposos médicos, y costos a la salud pública. Por lo tanto se fortalece la integración laboral y la eficacia en las personas implicadas de manera directa e indirecta al programa de intervención grupal.

Metodológicamente el estudio permite aportar aspectos sistemáticos de identificación de variables que afectan el liderazgo, por lo tanto deja estrategias para el abordaje al foco del hecho investigativo, que puede servir de referencia y replicable para otros trabajos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los fundamentos de la investigación, partiendo de los antecedentes, bases teóricas y referentes conceptuales que vislumbran un sólido cuerpo que argumenta una serie de recopilaciones de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de soporte a la investigación.

Bases Teóricas

Por su parte Arias (2006) “Las bases teóricas implican un desarrollo ampliado de los conceptos y proporciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107), tomando como referencia lo planteado por el autor, las teorías y referentes conceptuales que se presentan en esta investigación van orientadas a la Teoría de los Roles del modelo Psicodramático de Moreno (1927) y a la Teoría del Liderazgo de Robbins y Judge (2009).

Teoría de los Roles del modelo Psicodramático de Moreno (1927)

Considerando los estudios de Wagner (1993) en sus ilustraciones contempla la evolución en relación a la definición, la formulación, desarrollo del concepto y técnicas de desempeño de roles han sido obra exclusiva de quienes se han ocupado del psicodrama “como las aportaciones de Moreno (1923) con su libro denominado: El Teatro de la Espontaneidad”. Esto incluye a todas las formas de psicodrama, desde las versiones no analíticas; en muchos países no solo se limitaron a la construcción de

la definición sino también proyectar sus ampliaciones desde las investigaciones empíricas y clínicas. Otras de las aportaciones fueron dadas por Moreno en el año (1934) con un libro denominado “Quien Sobrevivirá” publicado meses antes del libro “Mente y Sociedad” escrito por Mead (1934), los cuales cita Wagner (1993) como importantes contribuciones que otorgan direccionalidad y apertura al camino del psicodrama experimental y las técnicas del “aquí y el ahora”.

De manera que, se considera las proposiciones fundamentando de acuerdo a la mirada de muchos autores que cultivaron la esencia del psicodrama mediante: a) observar el proceso de rol en el contexto de la vida misma; b) estudiarlo en condiciones experimentales; c) emplearlo como método psicoterapéutico (terapéutica de la situación y de la conducta); y d) examinar y enseñar la conducta en el aquí y el ahora” (enseñanza de roles, enseñanza de la conducta y la espontaneidad).

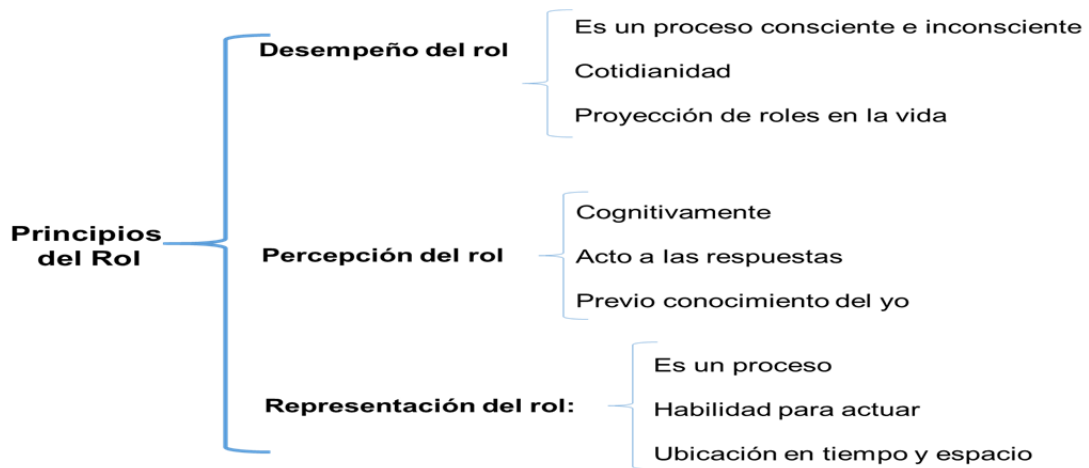
Surgimiento del YO (Self)

A partir que, “el desempeño de roles es anterior al surgimiento del yo. Los papeles no surgen del yo, sino que el yo surge de los roles”; entonces las percepciones en múltiples y hacen que los especialistas en sociometría o en ciencias de la conducta, y que posiblemente rechacen los aristotélicos, teológicos y metapsicológicos. Entonces, el especialista en sociometría señalara que el desempeño de roles no es un rasgo exclusivamente humano, puesto que también los animales desempeñan roles; se les puede observar asumiendo roles sexuales, roles de constructor de nidos y líderes. En

tal sentido los roles son embriones, los precursores del yo, y tienden a agruparse y unificarse.

Principios del Rol

En función de la concepción de rol, para establecer los parámetros fundamentales, surgen elementos esenciales que determinan su enfoque el cual en su desarrollo por procesos o fases se hacen tangible y permite expresar la existencia del yo en lugar y tiempo determinado, de acuerdo a la estructura de las relaciones en torno al individuo que es el foco significativo dentro de cualquier cultura específica.



Fuente: Principios fundamentales del rol, Moreno (1942). Elaborado por Carmona (2016)

Patología del Rol

Es la identificación de la conducta regresiva, el cual no se considera una verdadera regresión fisiológica, sino una forma de desempeño inconsciente de roles, una regresión “psicodramática”. El adulto catatónico sigue siendo un adulto, fisiológica y

psicológicamente. Pero actuar como un bebe inerme, recurre al más bajo denominador posible del comportamiento. Es por ello que Moreno (1942) la “neurosis histriónica” de los actores se debe a la intervención de fragmentos de roles “ajenos” a la personalidad del actor.

Medición de Roles

En función a la postura de las investigaciones de Moreno (1942) existen por lo general una regla, considerando que un rol se puede encontrar en: 1. Rudimentariamente, normalmente desarrollado o hiperdesarrollado; 2. Caso o totalmente ausente en la persona (indiferente); 3. Pervertido en una función hostil. A un rol perteneciente a cualquiera de las categorías mencionadas se le puede clasificar además desde el punto de vista de su desarrollo en el tiempo: 1. Nunca estuvo presente; 2. Está presente en relación con una persona, pero no respecto de otra; 3. Estuvo presente en relación con una persona, pero ahora se halla extinto.

Teoría del Liderazgo de Robbins y Judge (2009)

Un recorrido histórico y teórico de las características de liderazgo reunidos por Robbins y Judge (2009), asumiendo la experiencia de cada uno de los autores que a continuación se mencionan, su credibilidad, transparencia, celeridad entre los cuales Margaret Thatcher; Nelson Mandela, de Sudáfrica; Richard Branson, CEO del Virgin Group; el cofundador de Apple, Steve Jobs; y el presidente de American Express, Ken Chenault Son reconocidos como líderes y se les describe en términos como carismático, entusiasta, valiente. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales,

físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Precisando lo antes expuesto, se fundamentan en la responsabilidad y apertura a las experiencias también demostraron tener relaciones intensas y consistentes con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión, mostrando en los grupos movimientos que granizaban un cambio de conductas, comportamientos, influencia, discursos reflexivos que de una u otra manera reunían un conglomerado de personas (seguidores) que se identificaban por los objetivos en común.

Para efecto de Robbins y Judge (2009) “Los rasgos de amabilidad y estabilidad emocional no se correlacionaban de manera consistente con el liderazgo” (p.386). Sobre todo, parece que el enfoque de las características sí tiene algo que ofrecer. Los líderes extrovertidos (individuos a los que les gusta estar con la gente y son capaces de actuar con seguridad), conscientes (quienes tienen disciplina y hacen que los compromisos se cumplan) y abiertos (las personas creativas y flexibles) parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los buenos líderes sí tienen características claves en común.

Un componente fundamental y condición humana es la empatía; es por ello que los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las reacciones de otros. En lo que manifiestan Robbins y Judge (2009) “la parte importante de la empatía, en

especial para las personas para quienes trabajas, es lo que inspira a la gente para estar con el líder cuando las cosas se ponen difíciles. El mero hecho de que alguien te importe se ve recompensado con lealtad” (p.387).

En resumen se puede identificar que las características de liderazgo son carismático, entusiasta, valiente, extrovertidos, empáticos, amabilidad, estabilidad emocional, atributos que en la actualidad estructuran un liderazgo que va más allá de típico líder que solo se limita a tener seguidores por resaltar entre los grupos. Cada uno de estas características nutre y alimentan los componentes y elementos sustanciales del individuo en sociedad, al momento de representar un rol, asumiendo responsabilidades que lo identifican de acuerdo a sus acciones acompañado de actitudes, aptitud, dirección y acción.

De manera que, los supervisores en la empresa manufacturera poseen competencia fundamentales ante los roles que representan sus funciones, sin embargo agregándoles las características emergentes de Robbins y Judge (2009) en su recorrido histórico y teórico de experiencias de personalidades contemporáneas en esta sociedad actual, enfatizan que es posible la incorporación de otros aspectos que establecen una postura y ángulo diferente de liderazgo.



Figura N° 1. Fuente: Teorías de Liderazgo, Robbins y Judge (2009). Carmona (2016).

Psicodrama

El manejo de este modelo teniendo sus comienzos antítesis en psicoanálisis que de acuerdo a los avances en su aplicación se constituyó mediante elementos existenciales en psicoterapia de grupo, que posteriormente se establece las bases en función de su ejecución en donde era necesario el análisis sociológico y psicológico del individuo integrante del grupo en sus acciones y movilizaciones, para dar paso a psicodrama que representa el comienzo del acto manifestado de la espontaneidad.

Uno de sus principios en este modelo es el método analítico y verbal, realizando la psicoterapia in situ (en el lugar), es decir, representar los quehaceres en todas sus dimensiones en la vida del paciente, familia, grupos, entre otros, siempre focalizado en la acción, el pensamiento y la palabra de forma de monólogo, diálogo o drama, el

elemento psicomotriz del organismo y el significado del creador del encuentro de manera inconsciente y sin investigar. En tal sentido Moreno (1942) la psicoterapia de grupo se vio obligada a entrar en todas las dimensiones de la existencia en una profundidad y con una amplitud que le eran desconocidas al psicoterapeuta de orientación verbal. La psicoterapia de grupo se convirtió en psicoterapia de la acción y en psicodrama.

El manejo del psicodrama en la realidad de los supervisores de la empresa manufacturera, permite que en su interacción de acuerdo a las actuaciones que surgen de la cotidianidad, espontaneidad a medida que se desarrolle la esencia que fundamenta el modelo teórico, focalizado en el aquí y el ahora, expresando la situación en el in situ.

Recorrido histórico del modelo Teórico de Psicodrama de Moreno (1942)

El trabajo de Moreno en el trabajo psicológico de examen y terapia en el presente, nace el sistema psicodramático, encierra teorías y técnicas de investigación y exploración terapéutica, resaltando aspectos del psicodrama como instrumentos de exploración en los grupos. El empleo de escenas dramáticas como método de estudio de la personalidad lo inicio Binet en (1893) aplicando tipos psicológicos infantiles, presentándolos en forma de cuadros pictóricos. Más adelante Moreno empieza a utilizar la escena con el mismo propósito de examen a partir de (1911), aplicándolo en las escenas para el estudio de la personalidad en profundidad, en su totalidad y unidad.

En el avance de la búsqueda de estructurar el modelo psicodramático, Moreno, en los procesos originales y trascendental en cuanto a la aplicación en las terapias como aportes combinando la técnica de la escena como la técnica situacional, y la escena dramática como una realidad estática y extrema, que debe ser visualizada y comentada por el sujeto, pasa a ser actuada, representada por el sujeto mismo; la esencia es provocar solo las descripciones verbales de escenas, sino la actuación libre y total, verbal y pantomímica de la personalidad. Moreno en su rigen presenta puntos culminantes, las escenas y diálogos más importantes de esta sesión. Se prepara la publicación del texto traducido integro, para comprender el origen del psicodrama que el atmósfera.

Modelo de Psicodrama de Moreno (1942)

El modelo es el proceso de transferencia en el desarrollo de fantasías (inconscientes) que el paciente proyecta sobre el terapeuta, otorgándole una cierta fascinación. Pero hay otro proceso que tiene lugar en el paciente, en esa parte de su Yo que no es afectada por autosugestión. En tal sentido, con ella se evalúa al terapeuta y percibe intuitivamente que clase de hombre es; de manera que se consideran las intuiciones de la conducta inmediatamente. En este modelo influye un proceso de relaciones entre los individuos interactuantes en el escenario, es la percepción interna mutua de los individuos que hace posible el cemento que mantiene unido la relación y los procesos en los grupos. En esencia Moreno concluye: “Las relaciones en psicodrama se dan espontáneamente entre el protagonista, el terapeuta,

los yo auxiliares y los personajes importantes que ellos representan, son decisivas para el progreso terapéutico” (p. 16).

Definición Operacional de la Espontaneidad

El proceso de la espontaneidad es la esencia que emerge de las relaciones que interactúan en el psicodrama, de manera que el protagonista se ve en la necesidad con cierta adecuación a una situación, o de una manera en cierta medida novedosa, una situación conocida. Entonces, cuando el actor en el escenario se halla sin una reserva de rol, y el acto religioso se halla sin una reserva ritual, tienen que improvisar, que inventar experiencias que no están ya listas para su presentación.

En esta operación, para darle movilización y darles forma, necesitan un transformador y catalizador, una especie de inteligencia que trama u opera aquí y ahora, “*hic at nunc*”, es decir, la espontaneidad. Por ello los procesos de curación mental requieren de espontaneidad para ser eficaces. Dentro de este ejercicio existe una técnica que permite visualizar en el escenario la espontaneidad denominada la asociación libre, el sujeto involucra en la actuación espontánea, aunque está restringida a expresar verbalmente todo lo que le pasa por su mente. Lo que está operando no es meramente la asociación de palabras sino la espontaneidad que las lleva a asociarse.

Catarsis

La catarsis, como concepto, fue introducido por Aristóteles, que utilizó el término para expresar el efecto peculiar que ejecuta el drama griego sobre sus espectadores. Este concepto ha sufrido modificaciones, orientado específicamente a la relación del alejamiento del drama escrito (conservado) en favor del (psico) drama espontáneo, pasando por el énfasis de los espectadores a los actores.

El Director

En este caso está relacionado con la producción; desde el punto de vista de la producción, la importancia en el psicodrama y el sueño ha sido destacada a menudo. Es decir, el director traslada del sueño al escenario lo que logra en sus fantasías en las que el protagonista se ve comprometido como en el sueño. En el psicodrama parece ser una expresión de la dinámica inconsciente; en el ejercicio los yo auxiliares que desempeñan roles se resisten con frecuencia a las ensoñaciones del protagonista, replican, lo contrarían, y si es necesario modifican el curso del argumento. Se puede decir, que en todos lados se le opone al paciente una contra-resistencia; los yo auxiliares pueden interpolar resistencias de todas clases, por razones exploratorias y terapéuticas, y contrariando las intenciones del protagonista.

En función de la relación con el paciente. La regla fundamental es dirigir en depender principalmente de los protagonistas en lo que atañe a la provisión de indicios acerca del modo de encauzar la producción. Relación con el yo auxiliar. El terapeuta que dirige una importante relación con el paciente; este debe percatarse de

que aquél asume un responsabilidad general por el tratamiento. Pero el terapeuta no está solo en su tarea, colaboran con él varios asistentes terapéuticos, los yo auxiliares; es posible que un yo auxiliar se niegue ocasionalmente a desempeñar los roles que el protagonista quiere hacerle representar.

Para tales efectos, los referentes conceptuales consisten en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el hecho investigativo y en los objetivos formulados Tamayo (1998) citado por Arias (2006) “es la aclaratoria del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados y formulados del problema, (p. 78).

Antecedentes

De acuerdo a la definición de Arias (2006) “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”, (p. 106). A continuación se presentan algunos antecedentes.

García, (2014) en su estudio Programa de Intervención Grupal dirigido al Desarrollo de Liderazgo Eficaz en los integrantes del Colectivo de Recreación Educativa CRER. La presente investigación tuvo como objetivo principal desarrollar el liderazgo eficaz de un grupo de recreación de la zona Educativa Carabobo. Los resultados arrojaron un incremento en los indicadores de cambio al respecto de su conocimiento sobre la variable de estudio, lo que refleja que los participantes

desarrollaron el liderazgo eficaz, optimizando por ende el funcionamiento del grupo y fortaleciendo su crecimiento personal.

La investigación antes suscitada, muestra cierta similitud en función de la variable en cuestión Liderazgo, sin embargo el autor mencionado realizó su estudio con un grupo de adultos en el área de recreación. Para efecto del presente trabajo se presenta en otra perspectiva en relación al tipo de grupo, ya que son supervisores a nivel empresarial, que en el diagnóstico se evidencia una ausencia de liderazgo al momento del cumplimiento “cargo que desempeñan” en la organización, actos que simulan al estudio previo como soporte referencial por dar abordaje a la misma variable independiente lo que permite dar confiabilidad a la metodología empleada ya que la investigación que antecede obtuvo resultados favorables, permitiendo generar una proyección positiva para el cumplimiento de los objetivos en el presente estudio.

En otro punto de vista, Valera (2015) en su investigación Análisis del nuevo modelo de liderazgo aplicado en una Empresa del Sector Automotriz, como plataforma Estratégica esencial en la Alineación de los objetivos organizacionales. Los resultados permitieron concluir que es necesario fortalecer un modelo específico de liderazgo que perdure en el tiempo, a fin de darle fuerza a cada una de las bases sólidas con las que se cuenta y dar las herramientas necesarias a cada líder de acuerdo a su posición dentro de la organización, a fin de poder posicionarse nuevamente antes sus equipos de trabajo y tener una visión de futuro.

En este caso, la autora del estudio plantea la misma variable liderazgo con la diferencia que el grupo a quien se le realizó las sesiones del programa incorporó cargos de Coordinador, Supervisor, Gerente y Director de la organización, la utilización de las estrategias aplicadas en el grupo de trabajadores servirán de orientación para el diseño de las estrategias para los supervisores de la empresa manufacturera para incrementar su liderazgo.

Para efecto de Zerpa, A. (2013) cuyo trabajo fue desarrollado como estudio que tuvo como propósito “Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa, ubicada Tinaquillo estado Cojedes”; llegó a concluir y saber la factibilidad de un plan de formación centrado en liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores, proponiendo para ello una serie de estrategias que pueden llevar a la práctica del Liderazgo humanizador desde los gerentes hacia el personal y de estos hacia el resto de los involucrados en el proceso educativo.

Siguiendo el enfoque de la investigación, otro estudio relacionado al liderazgo, con la diferencia que el grupo al cual se les realizaron las actividades, estaba formado por jóvenes jugadores de futbol, sin embargo las técnicas estructuradas en el esquema de gestáltico sirven de referencia para diseñar nuevas que permitan lograr en los supervisores un darse cuenta y vivir un aquí y ahora para mejorar el manejo del personal a cargo en la empresa. A su vez, genera aportes significativos al presente estudio debido a los resultados positivos obtenidos que permiten robustecer las

estrategias a implementar ya que se enfocan en abordar la variable independiente de manera reciproca dando cumplimiento a los objetivos de los autores de manera concluyente.

Referentes Conceptuales

A continuación se mencionan autores que son referencia para la investigación por sus contribuciones conceptuales a la misma, quienes focalizan; el Liderazgo y al Grupo en cuanto a su funcionamiento, etapas, características y sus propiedades.

Conceptualizaciones del Liderazgo y las funciones en los grupos

El estudio de la complejidad de las relaciones, la naturaleza de liderazgo en los grupos claramente se diferencian muchos aspectos de su funcionamiento el cual proporcionan buenos líderes, aunque aún prevalece el manejo de los grupos, la efectividad, esto quiere decir que son aquellos preocupados en realizar con buen éxito la tarea si la situación es o muy fácil o muy difícil para el líder. En tal sentido cuando la situación es difícil, el líder más efectivo es aquel que dedica su atención a obtener, ante todo relaciones interpersonales amistosas.

A propósito, Chiavenato (2001), expresa que el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.46). De allí, que en las organizaciones en su jornada diaria se ven afectados por distintos factores y entre ellos aún prevalece el liderazgo, en ocasiones los operadores de distintas áreas

conocidos también como los obreros manifiestan que su supervisor no ejerce su liderazgo válido para mantener en armonía el departamento correspondiente.

En ese sentido, las relaciones que el líder debe ejercer en el grupo dependerán del proceso de comunicación que mantiene con el grupo ante las asignaciones o tareas que desean desarrollar, con el fin de establecer una estrecha vinculación entre supervisores y operarios de áreas en aras de alcanzar los objetivos planteados orientados a la filosofía de la empresa.

Según Ávila (2007) el liderazgo tiene tres implicaciones:

1. Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dan su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo.
2. Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
3. Es la capacidad para usar de diferentes formas el poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. (p. 7).

En esta misma línea del pensamiento, cuando en una empresa se expresa de que la misma se proyecta sin la marca de un líder que oriente los procesos internos de la organización, se podría entonces plantear que su personal podría estar centrado en una cultura cuyo estilo de liderazgo podría ser categorizado como, liberal laissez - faire, lo que radica indispensablemente la conducta y comportamiento del líder con un proceso interno equilibrado, centrado en sus pilares como ser humano, capaz de ofrecer al grupo herramientas valorativas en la organización.

En este estilo de liderazgo liberal laissez - faire, tiende a transmitir la conducta en los miembros del grupo, no da valoración a la organización y al cumplimiento de las tareas, y si se realizan no tienen la misma calidad, ni se invierte el mismo tiempo, que se aplicaría en un estilo de liderazgo democrático, participativo, proactivo, positivo y hasta situacional que se solidifican las bases del trabajo en equipo para avanzar trazando con ímpetu el logro de los objetivos.

Para Ávila (2007), la respuesta a la pregunta ¿qué es liderazgo?, agrega que es “la influencia para el logro de un fin valioso”. (p.44). Vale la pena destacar, que el fenómeno humano del liderazgo no es estático. Para este autor ya no se puede hablar de líder y seguidor, donde la relación sea unidireccional se convierte ahora en una relación bidireccional todos aprenden y participan.

El grupo y su funcionamiento

Uno de los aportes significativos referentes a la terminología visualizado en otros ángulos de acuerdo al contexto es Kurt Lewin (citado por Quiroga, 1998), donde este consideraba al grupo como un todo dinámico, fundamentado en la interdependencia de sus miembros. Según la definición Lewiniana de grupo se pueden destacar cuatro hipótesis básicas esencialmente: 1. El grupo constituye el marco de referencia del individuo. 2. Constituye además un medio a través del cual es posible la satisfacción de las necesidades físicas y/o sociales. 3. El individuo siempre forma parte un grupo cuya dinámica siempre ejerce un impacto sobre los individuos que lo constituyen. 4. El grupo es un elemento más del espacio vital de un individuo.

Por otro lado, Tajfel citado por Blanco y Otros, (2007): Para este personaje el grupo tenía tres componentes esencialmente para su funcionamiento y era necesario que cada uno de sus miembros tomará partido de estos:

1. Componente Cognitivo: Reconocimiento de la pertenencia al grupo por parte del individuo.
2. Componente Evaluativo: la noción de grupo y la pertenencia.
3. Componente Emocional: Ya que la pertenencia al grupo puede ir acompañado por emociones dirigidas hacia el “endogrupo” y hacia el “exogrupo”.

Según Villaverde (1997) “Un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados”. (p. 66).

En la medida en que el hombre es un ser social, la constitución de un grupo de pertenencia se hace indispensable. Es así, como a partir de las distintas necesidades u objetivos que puedan plantearse, las personas suelen organizarse y relacionarse entre sí. No obstante, esta organización e interdependencia puede adquirir distintos visos, siendo los más sobresalientes los que refieran a un carácter informal o un carácter formal.

Etapas en el desarrollo de los grupos

Los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo. El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

Considerando la formación de los grupos que parten de distintos enfoques, estos tienden a atravesar una serie de momentos con la intención de cohesionar a fin de comprender su naturaleza, por su parte Tuckman (1977) establece las etapas de un grupo que se presentan a continuación:

Formación, etapa que se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros "prueban el agua" para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

Tormenta, etapa del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

Cohesión, etapa en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

Etapa de Desempeño, en este punto, la estructura es funcional aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocer y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea

grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de desintegración. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Características y propiedades de los grupos

Considerando lo expuesto por Homans (1963) establece que cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas puedan comunicarse con todas las demás, no en forma individual, a través de otras personas, sino cara a cara.

Las Características del grupo son las siguientes:

1. Una asociación definible; una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.
2. Conciencia de grupo; los miembros se consideran como grupo, tienen una “percepción colectiva de unidad”, una identificación consciente de unos con otros.
3. Un sentido de participación en los mismo propósito; los miembros tienen el mismo “objeto modelo” o metas e ideales.

4. Dependencia reciproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. Acción reciproca; los miembros se comunican uno con otros.
6. Habilidad para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario.

Propiedades de los grupos

Se trata de designar esas tres clases de propiedades, es similar a designar tres “paneles de descripción de grupo” según propuso Cattell (1951), y son las siguientes:

1. Eficiencia ejecución de grupo, consiste en organizar un grupo de trabajo, a menudo encuentra que es más efectivo de ahí que logra identificar las especialidades de cada miembro en sus tareas para formar subgrupos; este se formaliza a través de los siguientes propósitos:
 - a) Consta de una serie de fundamentaciones fácilmente ejecutadas por el individuo (u ocasionalmente el grupo).
 - b) Su responsabilidad hacia otra posición no es ambigua
 - c) Tiene clara autoridad sobre otra posición,
 - d) Está directamente conectada con la red de comunicación del equipo con unas posiciones pero no con otras. reconozca o no al

grupo de manera explícita, cualquiera que fuese la relación entre su forma de estructura y su afectividad.

2. Capacidad y motivación de los individuos; consiste en la forma en que las diferencias individuales en capacidad y temperamento inducían a la gente a preferir ciertas tareas de grupo y dejar otras a diferentes personas.
3. Ambiente de grupo; este aspecto radica en la cantidad de espacio disponible para jugar con el tipo de equipo a interactuar, es decir, manejar un ambiente adecuado para cada grupo dependiendo su naturaleza y su estructura.

Aspectos sobre las Organizaciones

Un sistema de grupos entrelazados

Partiendo de distintas perspectivas por autores en función de definir la organización de acuerdo a su argumentos derivados de experiencias, centran que las organizaciones son un cumulo de acciones que permiten.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la

psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. En opinión de Llanos de La Hoz (2000).

Los programas del desarrollo organizacional tienen dos metas: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos. Los programas de desarrollo organizacional son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. (p.18).

Parafraseando lo expresado por el autor, se deduce que un líder establece contacto con un profesional y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio. Una característica importante del desarrollo organizacional es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El desarrollo organizacional mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. Es relevante enfatizar, que el desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la

organización. Ocupándose de entrelazar su estructura, tecnología e individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones, intentando de tal modo responder a ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia de tal forma no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en que las mismas se relacionan entre sí.

A continuación se muestra el Cuadro N° 1, el cual contiene la Operacionalización de Variables.

Cuadro N° 1

Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento
Diagnosticar los elementos intervinientes en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.	Liderazgo organizacional	Representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación del líder, el cual a través de su influencia logra que sus colaboradores mejoren su actitud y aptitud.	Identificación con el rol de desempeño.	Expresiones verbales. Espontaneidad. Frecuencia en la participación. Iniciativa. Disposición. Trabajo en equipo. Cumplimiento de las actividades.	Entrevista no estructurada. Observación directa. Cuestionario.
Diseñar un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.	Programa de Intervención Grupal	Desarrollo de tareas orientadas al aprendizaje de los modos de pensar las relaciones, en términos de resolución de dificultades generadas en el campo de lo grupal (Tubert Baquedano, 1978).	Estructura del programa	Descripción del programa	Esquema de presentación del trabajo

Aplicar un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.	Programa de Intervención Grupal	Desarrollo de tareas orientadas al aprendizaje de los modos de pensar las relaciones, en términos de resolución de dificultades generadas en el campo de lo grupal (Tubert Baquedano, 1978).	Programación de actividades	Manual del facilitador	Encuentro. Técnicas.
Medir el efecto de un programa de intervención grupal basado en el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.	Programa de Intervención Grupal	Desarrollo de tareas orientadas al aprendizaje de los modos de pensar las relaciones, en términos de resolución de dificultades generadas en el campo de lo grupal (Tubert Baquedano, 1978).	Calidades del Líder Organizacional. Espontaneidad.	Autoimagen y Reconocimiento. Roles. Técnicas Psicodramáticas.	Cuestionario sobre Liderazgo, González (2004). Compartir Psicodramático.

Fuente: Carmona (2016)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El marco metodológico se conocible como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno, es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar las tres formas en el hecho investigativo Hernández y otros (2010: 17); de ahí se describen una gama de pasos a seguir para el sedimento de argumentos demostrativos estructurados y lógicos ante el abordaje de la temática a estudiar.

Entonces los procedimientos que se aplican en este espacio son definidos por Hurtado (2010) “como se elige el método, las técnicas, las tácticas y las estrategias a utilizar para dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos” (p. 102), el cual sirve de basamento metódico orientado a la intencionalidad de la investigación, en función del efecto de un programa de intervención sobre la redefinición del liderazgo en el grupo de supervisores de la empresa manufacturera.

Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de la investigación es cuantitativa, que según Hernández y otros (2010) establece que el enfoque cuantitativo posee características de las corrientes positivistas, a partir del problema planteado, la revisión literaria es objetiva, donde los fenómenos se observan y/o miden, para recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables que sean previamente determinadas.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utiliza es Experimental ya que “nos permite establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.122). Permitiendo estudiar de esta manera, como la manipulación intencional de la variable independiente afecta a la variable dependiente. Que en el caso de la presente investigación, se busca es considerar la variable independiente el programa de intervención grupal de manera recíproca con la variable dependiente Liderazgo Organizacional de los supervisores de la empresa manufacturera experimentados. Por tal razón se busca influir o afectar según los teóricos mediante la aplicación del programa de intervención sobre el liderazgo organizacional.

Diseño de la Investigación

Palella y Martins (2012) afirman que el Diseño Experimental “es aquel según el cual el investigador manipula una variable experimental no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas” (p.45). Su objetivo es describir; de qué modo y por qué causa, se produce o puede producirse un fenómeno. El diseño de la presente investigación es pre-experimental.

Por otro lado Arias (1997) citado por Palella y Martins (2012) “es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que producen (variable dependiente)”, en este caso se busca es considerar la variable independiente es el programa de intervención grupal de manera recíproca

con la variable dependiente Liderazgo Organizacional en el grupo de supervisores de la empresa manufacturera.

El diseño de la presente investigación se enmarca en el pre-experimental por la utilización de pre-test y post-test con un solo grupo que Hernández, Fernández y Baptista (2004), lo definen “A un grupo se le aplica un prueba previa al estímulo o prueba posterior al tratamiento (p.220). En este estudio se aplica un test dirigido al liderazgo organizacional antes y después de implementar el programa de intervención con el objetivo de medir las dimensiones de la variable y comparar los niveles de variación sobre la variable dependiente.

Población y Muestra

A partir de una expresión clara de la población para el estudio, se considera el universo en el estudio, la misma se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, en el cual serán extensivas las conclusiones de la investigación.” (Arias, 2006). En esta investigación el universo está conformado por un total de (1.550) trabajadores que conforman la plantilla de la empresa manufacturera, en los cuales está presente un grupo de (30) supervisores.

Asumiendo la estratificación necesaria en el estudio, es importante determinar los elementos focales para darle certeza a la problemática identificada, de ahí que, según Pallela y Martins (2006) “La muestra no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuya características reproduce de la manera más

exacta posible” (p.116). Por ende se consideró un muestreo no probabilístico intencional, se escogieron quince (15) supervisores de la empresa manufacturera como muestra; atendiendo a los siguientes criterios; que se encuentren en el mismo turno, que los procesos vacacionales y permisos especiales no interrumpieran su participación en el programa y pertenezcan a la gerencia de producción.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Ante la expectativa de la investigación, las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta, el análisis documental, análisis de contenido. En este sentido “Se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (Arias, 2006. p. 67). De manera que, la técnica que se aplica es la observación ya que permite obtener la variable de estudio en esta investigación, se emplea la entrevista a los informantes claves y posteriormente se utiliza la encuesta que contribuye con la recolección de información, a través de un instrumento acorde con la investigación que da paso a develar el efecto del programa de intervención sobre liderazgo en los supervisores de la empresa manufacturera.

Observación directa:

Para la recolección de la información se emplea en esta investigación la técnica de la Observación directa, como el registro visual de lo ocurre en una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia Chávez (1994). Al igual con los

otros métodos, previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, los criterios en que asume la observación y las conductas que deben registrar.

En este sentido, se estructura una guía de observación que permite la jerarquización de necesidades que se pueden evidenciar en el grupo de intervención, tal guía se diseña mediante dos dimensiones un pretexto y un contexto acorde con la realidad en la que se encuentra inmerso dicho grupo, (los supervisores de la empresa manufactura), con el objeto de recoger información relevante al liderazgo de los supervisores. Dicha observación se realiza desde el primer momento de encuentro con el grupo, durante la aplicación de entrevistas y en las actividades propias de la empresa, en todo momento se observa que existe la ausencia del ejercicio del liderazgo organizacional.

Entrevista no estructurada

Según Arias (2006) una entrevista se caracteriza por su profundidad, es decir, indaga de forma amplia e gran cantidad de aspectos y detalles, mientras que la encuesta oral, aborda de forma precisa o superficial uno o muy pocos aspectos, de manera que la entrevista se aplicó a (3) empleados con función supervisoria de forma individual, (2) se efectuaron en sus respectivas áreas de trabajo, mientras ejecutaban sus funciones y disponían de tiempo (5 min) y (1) fue empleada en la oficina de psicología ocupacional, las cuales fueron direccionadas a conocer aspectos relevantes sobre el desempeño de su rol laboral, las cuales se emplearon (15 días) posteriores a

la observación directa. Esto permitió explorar las necesidades evidenciadas en la observación de acuerdo a las carencias y ausencias que presentan para su abordaje acerca del ejercicio del liderazgo organizacional.

Cuestionario

Para efecto y en relación a la técnica, el instrumento, es cómo “cualquier recurso, disponible o formato (en papel, digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (Arias, 2006. p. 69). A continuación, el instrumento que se utiliza para la recolección de datos es el cuestionario de preguntas relacionadas al efecto del programa de intervención sobre liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

El cuestionario está diseñado bajo reactivos (ítem) que midan el nivel de conocimiento que manejan en función al liderazgo, de acuerdo a la singularidad y argumentos lógicos, diseñada por González (2004), dicho instrumento conformado por (14) preguntas dicotómicas., fue adaptado por el facilitador para ajustarlo al contexto y características del grupo en intervención, el cual permite conocer el estado del liderazgo en entorno laboral, abarcando la visión del propio participante y la que considera tiene la organización sobre sí mismo en cuanto al desempeño de funciones como líder, el cual permite medir de manera consistente los efectos de la intervención antes y después de introducir el estímulo a la variable dependiente “Liderazgo Organizacional”.

Descripción del procedimiento de recolección de datos

En cuanto al procedimiento intervienen, pasos, métodos contiguos acerca de eventos y momentos que relacionan la intencionalidad en la búsqueda de la variable a partir del diagnóstico de necesidades, observaciones y entrevistas que se realizarán a los trabajadores de la empresa manufacturera con el cargo de supervisor, se efectúan diferentes encuentros en función de aprovechar la utilización de los instrumentos, herramientas y otras actividades en el grupo.

Para efecto de las visitas a las áreas de trabajo, se realizan de acuerdo a los días en que los supervisores se encuentran desempeñando sus actividades cotidianas, con el objeto de observarlos manera directa, bajo un pretexto y contexto que permite establecer criterios relevantes a la investigación, agudizando en los aspectos que evidencien la realidad hasta lograr obtener el foco preciso en el grupo.

Posteriormente, se aplica una entrevista de manera individual a los (2) al informantes claves, y (3) a los trabajadores con función de supervisor que de acuerdo a las conversaciones y diálogos entre el “entrevistado y entrevistador” expresen con toda libertad sus inquietudes, puntos de vista, situaciones favorables o desfavorables en el área laboral, así profundizar los objetivos planteados y consolidar la variable del grupo.

Técnicas de Análisis de los datos

En este punto se describen las distintas operaciones a las que son sometidos los datos que se obtienen: clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definen las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que son empleadas para descifrar lo que revelan los datos recogidos. En esta investigación considerando su modalidad se realiza un análisis a través de procesos estadísticos no paramétricos (descriptivos o inferenciales) de acuerdo al instrumento aplicado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se despliegan las técnicas empleadas y los resultados obtenidos para la realización del diagnóstico grupal de los supervisores de la empresa manufacturera que conformaron la muestra de estudio.

Métodos de recolección de la información

Instrumentos, técnicas y procedimientos para recabar la información.

Entre las técnicas para la recolección de los datos, se utiliza: Entrevista no estructurada, Observación directa y un Cuestionario factorial de la personalidad.

Entrevista no estructurada

Técnica que permite conocer aspectos esenciales del grupo de supervisores, gracias a ésta se pudo acceder a información crucial sujeta a la percepción que manejaban (dos) Gerentes de la empresa, las entrevistas tuvieron lugar en distintos momentos para abarcar mayor espectro del grupo en su dinámica laboral. Los informantes fueron entrevistados en la privacidad de sus oficinas de manera individual, destacando que se contó con el tiempo requerido para el desarrollo la misma, el tiempo otorgado por los Gerentes fue mayor a los (45 min) quienes proyectaron una postura de interés en la actividad y el proceso de la investigación.

De manera que se pudo obtener de modo indirecto las características, aspectos de mejora en cuanto al rol desempeñado por integrantes del grupo y sus posibles necesidades de acuerdo a la percepción de los de los informantes. Quienes han tenido contacto directo con los miembros del grupo al impartirles talleres de formación y al efectuar detecciones de necesidades organizacionales en las presentaciones de evaluaciones de desempeño de los distintos departamentos.

Observación directa

En relación a la aplicación de la observación directa en contexto laboral, permitió apreciar la conducta de los supervisores y su interacción en el ámbito, entre compañeros de trabajo del mismo nivel organizacional y ante figuras gerenciales de la empresa. Lo que facilitó captar formas de comportamiento en los distintos escenarios donde al dinámica grupal se ponía de manifiesto.

Dicha observación se efectúa en instalaciones de la empresa, específicamente en un salón del área de Talento Humano, mientras se impartían lineamientos de la gerencia al grupo “quienes se retiraron” y posteriormente se aplica el cuestionario al grupo por parte del investigador, el cual es agente común en la organización lo que facilita tomar una observación del grupo en un clima laboral común, exento de reactividad grupal ante la observación de agentes ajenos a la empresa.

Cuestionario

El instrumento seleccionado por el investigador en acuerdo con la gerencia de manufactura e informantes claves, permitió conocer “gracias a su estructura y amplitud” aspectos relacionados al liderazgo de los participantes, a través del cual se identificaron brechas entre el perfil del cargo y las competencias organizacionales de los supervisores. Reflejando debilidades entre el personal de supervisión y las funciones a su cargo, lo que permitió dimensionar las necesidades del grupo.

El cuestionario aporta información referente a las características de factores de personalidad del grupo, tales como: inestabilidad emocional, inseguridad, tensionado. Las cuales fueron compartidas por la mayoría de los participantes, dichas características pueden generar variaciones en el rol laboral desempeñado.

Criterios para la selección de los informantes

Para la selección de los informantes claves se emplearon criterios estratégicos que comprenden: nivel gerencial dentro de la organización, vínculo con procesos internos del departamento de Talento Humano “manejo de la información concerniente a evaluaciones de desempeño de los supervisores”; Además tiempo en el cargo, noción de las funciones del supervisor, identificación con la investigación desarrollada, contacto directo con el grupo a intervenir y contara con la disposición para el suministro de la información.

En este sentido se seleccionan (dos) Gerentes de Salud Ocupacional adscritos a la Dirección de Talento Humano que cumplieron con los criterios establecidos, quienes por sus funciones y atribuciones tienen contacto global con las distintas aéreas, y a su vez poseen información específica de los distintos departamentos de la organización. Figuras que en algunas oportunidades han canalizado procedimientos orientados a la regulación de conflictos intralaborales, referentes al manejo del personal a cargo de los supervisores.

Criterios para la selección del grupo

Los integrantes del grupo se seleccionan por requerimientos organizacionales, en vista que sus representantes han identificado las necesidades para desarrollar y capacitar al personal de supervisión y por las eventualidades poco favorables que ha tenido la organización que revelan debilidades en el manejo de personal. Para el momento de la selección se toman supervisores que laboraban en (1er. Turno), con un total de 15 supervisores.

Resultados

Descripción del Grupo Foco

El grupo está constituido por (15) supervisores pertenecientes a las distintas áreas que conforman los departamentos, los cuáles intervienen en el proceso productivo para la manufactura del neumático; abarcando desde la preparación de materiales hasta la inspección final del producto. La plantilla de trabajadores cuenta con un capital humano de (1.550) trabajadores de los cuales la mayor población participa en

el proceso productivo, el personal establece cierta distinción entre: empleados (nómina mensual) y trabajadores (nómina diaria), los supervisores pertenecen a la población de (nómina mensual) llamados empleados; los cuáles se encargan de supervisar al personal a su cargo (trabajadores) y velar por el cumplimiento de la programación diaria para cada turno emitida por la Gerencia de Producción.

Los supervisores asumen la responsabilidad del personal en cuanto a: pagos, asistencias, programar periodos vacacionales del personal, operaciones a realizar, impartir charlas de seguridad, suministros para el desarrollo de sus funciones, herramientas, uniformes, a su vez deben garantizar la operatividad del área.

La organización de trabajo establece jornadas de (8 horas) para el proceso productivo, dividido en turnos rotativos (*1er. turno* - de 6:00 am a 2:00 pm, *2do. turno* - de 2:00 pm a 10:00 pm, y *3er. turno* - de 10:00 pm a 6:00 am), regularmente de lunes a viernes. En la actualidad laboran bajo un plan para garantizar la productividad del año por consiguiente los trabajadores (nómina diaria) asisten los (tres turnos) en la semana de (miércoles a viernes), a diferencia de los supervisores que asisten de (lunes a viernes), los días (lunes y martes) cumplen con (1er. turno).

La totalidad del personal con el cargo de supervisor de producción está entre (25 y 35) empleados. El grupo seleccionado de (15 supervisores) pertenecen a las distintas áreas, rotan con el personal a cargo que es distribuido por cuadrillas para las áreas pertenecientes. Las edades de los supervisores oscilan entre (28 y 55 años), niveles de

formación académica (Bachiller, T.S.U, Ingenieros), de género masculino. En el ínterin del desarrollo del programa de intervención (1) de los (15) supervisores cursó un proceso de transacción laboral, quedando un total de (14) supervisores.

En cuanto a la trayectoria organizacional varía entre (4 a 20 años). Mayormente el grupo comparte la misma rotación pero podría variar en el caso de que se requiera la participación de alguno para cumplir trabajos especiales o vacaciones de algún compañero, por lo tanto sería asignado a otra cuadrilla de la misma área con otro cambio de turno, hasta retornar su rotación inicial.

Los supervisores reportan al Jefe de área del departamento, quien es su jefe inmediato, de quienes reciben las directrices y las programaciones emitidas por producción, que sería la labor de la jornada. Dicha programación es entregada al supervisor en la reunión al inicio de turno con el Jefe de área y posteriormente el supervisor debe dirigirse a los puestos de trabajo para consignar las programaciones y reunirse con el equipo de trabajo para dar inicio las actividades laborales.

Según las etapas de desarrollo de los grupos de Bruce Tuckman (1977), el grupo se encuentra en la etapa de desarrollo denominada: Conflicto, ya que en el grupo existen ciertas rivalidades, se encuentran ausentes de la figura de liderazgo que los represente, existen divisiones en subgrupos como aquellos que comparten cercanía por las áreas de trabajo, prevalece la individualidad, la concepción de grupo es escasa, algunos miembros evitan el contacto con el grupo, se percibe cierta

indefensión en algunos miembros “generalmente presentan conflictos con el manejo del personal a su cargo”.

Despliegue sintético de la información

En relación a las limitaciones encontradas para la recolección de la información se mencionan las siguientes: la rotación de los supervisores interfirió en cierta medida para la aplicación de instrumentos, al igual que la disposición de (dos) integrantes fue baja para el desarrollo de la actividad; también interfirió la dinámica laboral en cuanto al nivel de exigencia, la demanda del personal en el área y la disposición de las salas para el cumplimiento de las actividades. De la misma manera, la amplitud de las dimensiones estructurales de la empresa limitó la observación, las paradas de planta disminuyeron el tiempo para la ejecución de actividades y la transacción de uno de los Gerentes generó lapsos de espera para lograr retomar las actividades de la investigación.

En cuanto a la obtención de la información se aplicaron las siguientes técnicas: Entrevista no estructurada a (dos) miembros estratégicos de la organización quienes aportan sus apreciaciones y valoraciones del grupo. Seguidamente se emplea la observación directa durante la aplicación de un cuestionario (suministrado de manera colectiva por el investigador) lo que facilita la observación directa del grupo en cuanto a: conductas, relaciones interpersonales, conocer parte de su dinámica y funcionamiento.

Por consiguiente, mediante la observación se logra detectar que la conducta de la mayoría de los supervisores carece de formalidad, interés, compromiso, responsabilidad, participación y protagonismo en el desarrollo de las actividades, las cuales son cualidades necesarias para el liderazgo organizacional. Estas conductas se pudieron apreciar minutos antes de iniciar la actividad mientras se incorporaban los participantes al salón, y posterior de al inicio la misma.

Las técnicas empleadas permiten obtener la información necesaria para la detección de necesidades y posteriormente el levantamiento del diagnóstico grupal.

Análisis de la información: Interpretación de la información en términos de conceptos y procesos de dinámica de grupo.

Se presenta la información recopilada en la aplicación de la entrevista de manera individual para informantes (I y II), y la observación directa, dicha información se encuentra contenida en los Cuadros N° 2, 3 y 4.

Cuadro N° 2: Entrevista no estructurada (Informante I)

Técnicas	Conductas	Procesos	Foco
	Manifiesta que los supervisores están carentes de preparación y que tienen pocas competencias que hay que potenciar.	Poca capacitación.	Capacitación por competencias Rol laboral Liderazgo
	Comenta que muchos de ellos no saben lo	Poca capacitación Conformismo	Capacitación por competencias

Entrevista no estructurada	<p>que son competencias, y que bajo ese esquema de “competencias” son evaluados y a su vez evalúan igualmente al personal a su cargo.</p>	<p>Subjetividad</p>	<p>Liderazgo</p>
	<p>Por lo tanto hay que capacitarlos para que pueda haber un cambio en su gestión, ya que siempre ha existido la queja de los trabajadores a su cargo, por el trato inadecuado, la sobre exigencia que dicen experimentar por parte de las demandas de los supervisores.</p>	<p>Pérdida del control Descuido del perfil Reactividad Jerarquía</p>	<p>Desarrollo Personal Manejo de personal Liderazgo Rol laboral Comunicación asertiva y efectiva. Inteligencia emocional</p>
	<p>En mucho de los casos se victimizan y refieren vulnerabilidad ante el personal a su cargo.</p>	<p>Victimización Falta de competencias organizacionales Poco manejo de personal</p>	<p>Dominio de Grupos Inteligencia Emocional Definición de Rol Liderazgo Manejo de Grupo Resolución de Conflictos</p>
	<p>Refiere que los supervisores se encuentran carentes de capacidades para ejercer su cargo y más para tener personal a su cargo. Que también es posible que estén presionados por los jefes de áreas o gerentes.</p>	<p>Presión Psicológica Reactividad Reacción en cadena Desplazamiento Ausencia de apoyo Perfil de Cargo Jerarquías Poca prudencia</p>	<p>Herramienta de afrontamiento Inteligencia emocional Gestión de Estrés Liderazgo</p>
	<p>Dicen toda la información que saben a su personal y eso es problemático porque no saben manejar la información.</p>	<p>Conflicto Poco manejo de la información Ataque Acoso</p>	<p>Comunicación Asertiva Liderazgo Habilidades de afrontamiento Resolución de Conflicto</p>
<p>Quizás muchos se enfocan en satisfacer solo sus necesidades.</p>	<p>Individualismo Necesidad Impulsos Desplazamiento Egoísmo</p>	<p>Inteligencia emocional Liderazgo organizacional Definición de rol Trabajo en equipo</p>	

Fuente: Carmona (2017)

Cuadro N° 3: Entrevista no estructurada (Informante II)

Técnicas	Conductas	Procesos	Foco
Entrevista no estructurada	Ellos se ven como un “Sándwich” entre el gerente, jefe de área y los trabajadores base.	Vulnerabilidad Presión psicológica Deficiencia de rol	Inteligencia emocional Liderazgo Programación neurolingüística
	No están claros de su rol ni funciones.	Conflicto de rol Inseguridad	Definición del rol laboral Liderazgo Autonomía
	Dicen que no tienen autonomía, a veces entran en conflicto con jefes de área porque no saben si tomar decisiones y si las toman, son cuestionados.	Inseguridad Falta autonomía Incapacidad de decisión Sumisión Victimización Conductas limitativas	Capacidad de acción Toma de decisión Claridad de rol Liderazgo
	No tienen el respeto de los trabajadores. Pueden llegar a ignorarse o gritarse. No son vistos como una figura representativa de autoridad.	Inseguridad Irrespeto Distorsión de las figuras Ausencia de autoridad Límites difusos. Agresión. Permisividad. Ausencia de correctivos.	Relaciones interpersonales Vínculos Liderazgo organizacional Normativa interna
	Los Supervisores no confían en el jefe del área.	Diferencias Distanciamiento Duda Desconfianza	Liderazgo Autonomía Confianza Alianza estratégica Resolución de conflicto
	Algunos comentan que les da igual ser supervisores, sienten que pueden ser necesarios e innecesarios a la vez.	Limitación Conformismo Insatisfacción Desvinculación	Liderazgo Identificación con el rol Desarrollo personal Motivación Integración
	Muchos no están capacitados para ser supervisores	Incumplimiento Incapacidad	Desarrollo de competencias Liderazgo

Fuente: Carmona (2017)

Cuadro N° 4: Observación Directa (Aplicación de Cuestionario)

Técnicas	Conductas	Procesos	Foco
<p>Observación</p>	<p>Se relacionan entre sí y en pocos minutos (6 aproximadamente) el contacto entre los participantes, comienza a aumentar, uno le arrebató el periódico a otro “denotando la necesidad de hacer algo” mientras espera. Quien poseía el periódico se mantiene en una conducta tranquila inexpresivo.</p>	<p>Comunicación Relaciones Contacto Confianza Irrespeto Intranquilidad Aceptación Permisividad Distracción</p>	<p>Inteligencia Emocional Gestión de la ansiedad</p>
	<p>Uno pregunta en tono bajo y hace cierto acercamiento y dice: “mira y de qué es ese cuestionario”, con el ceño fruncido demostrando desinterés y desagrado.</p>	<p>Intranquilidad Rechazo Desinterés Sarcasmo Ansiedad</p>	<p>Manejo de la frustración</p>
	<p>Cambian las sillas y mesas de lugar, se ríen en tono alto, los juegos se mantienen, otros participantes solo se mantienen en silencio mientras esperan.</p>	<p>Desorganización Desestructurar Ajustar a conveniencia Humor Relaciones interpersonales</p>	<p>Comportamiento organizacional</p>
	<p>Comienzan a organizarse en parejas, pero permanecen (2 mesas con 3 participantes) se les repite la consigna y reaccionan mirándose las caras unos a los otros.</p>	<p>Seguimiento de instrucciones. Disposición Desacuerdo Indisposición Negación</p>	<p>Compromiso Liderazgo Integración</p>
	<p>Permaneciendo sentados sin accionar, el grupo queda en silencio a la espera de los compañeros que, permanecen en tríos. Con posturas y movimientos que</p>	<p>Resistencia Incumplimiento Indisposición Desacuerdo Reactividad Seguimiento de instrucciones.</p>	<p>Autonomía Liderazgo participativo</p>

	<p>reflejan inconformidad y cierta oposición al acceder cambiar de mesa.</p> <p>Un participante escribió de forma (ilegible) su nombre y otros datos, no agregó su número de identificación interno (ficha), en la hoja de respuestas.</p> <p>Dicho participante salió con cierta prisa y al notarlo se alcanzó al mismo en el pasillo y se le indica lo ocurrido. Respondiendo que: Si lo había copiado pero (clarito), borra el nombre y lo escribe de la misma manera. Se le indica que falta la ficha, la escribe dejando el último número de forma ilegible. Luego se retira.</p>	<p>Negación Evasión Desinterés Incumplimiento Justificación Huida Desentendimiento Reactividad</p>	<p>Compromiso Inteligencia emocional Comunicación Liderazgo personal</p>
--	--	--	--

Fuente: Carmona (2017)

Focalización de las variables objeto de la intervención

Variable independiente: Programa de intervención grupal.

Variable dependiente: Liderazgo Organizacional.

Variable interviniente o intercurrente: Inteligencia emocional.

Descripción Justificación y Factibilidad de las variables

En relación al programa de intervención se toman los lineamientos y parámetros establecidos por las técnicas e instrumentos aplicados al grupo objeto de la intervención. Se argumenta a través de evidencias la necesidad de diseñar el

programa de intervención grupal, fundamentado en el diagnóstico obtenido para el abordaje del liderazgo organizacional de los supervisores de la empresa manufacturera dirigido al grupo de (14 personas). Se realiza en una sesión de (8 horas académicas), para lo cual se dispone de la infraestructura requerida para el cumplimiento del programa, la cual es facilitada por la organización. Dicho programa se estructura con el fin de potenciar y dinamizar el sano desempeño de las funciones del personal de la organización promoviendo así las buenas prácticas para el desarrollo personal entornos empresariales.

A su vez considerando el factor “Liderazgo organizacional” como dependiente para el logro de un clima de trabajo eficaz para el desempeño de labores y eficiente para las relaciones interpersonales alineadas a la productividad. Lo cual podría verse influenciado por la variable interviniente siendo “Inteligencia emocional” debido a que alcanzaría influenciar el desempeño del rol de los supervisores, ya que en circunstancias de inestabilidad y desequilibrio emocional se altera la capacidad de respuesta de los sujetos, de manera que el rol de desempeño estaría expuesto a condiciones intrapersonales desfavorables causando variaciones en las relaciones intra e interpersonales, siendo la base para el ejercicio de la supervisión.

Por consiguiente, se cuenta con una favorable factibilidad en función a las variables objeto de la intervención, ya que se cuenta con los recursos necesarios en relación a la necesidad de la organización del trabajo (empresa) en dar capacitación y formación a los trabajadores en la búsqueda de mejorar las condiciones de trabajo y el

sano desempeño de funciones, disposición del tiempo para el curso de la intervención y la infraestructura para la realización de los encuentros. Por lo tanto se establece que las condiciones actuales permiten el desarrollo de las acciones necesarias en relación a las variables objeto de la intervención.

CAPÍTULO V

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

El presente capítulo detalla cómo se desarrolla la aplicación del denominado programa de intervención, y para ello se exhibe el contenido correspondiente al mencionado programa en el siguiente orden: Presentación, Sustento teórico, Justificación, Objetivos, Contenidos, Métodos y procedimientos de aplicación, Personal requerido y participantes, Recursos utilizados para la aplicación del programa, Costos y financiamientos, Modelo para la evaluación de la efectividad de la intervención, finalizando con el Tiempo, etapas y programación de actividades.

Presentación del programa

El programa está configurado para dar abordaje a las necesidades del grupo obtenidas mediante el diagnóstico, que dio como resultado la variable foco “liderazgo organizacional” para lo cual se diseñan de manera sistemática cada una de las técnicas a ser empleadas y el momento estratégico de aplicación. Se eligió como base el enfoque psicodramático para dar mayor significación sobre los contenidos a impartir abarcando aspectos teóricos del rol y dinámicas vivenciales sobre el rol de líder desempeñado, que en muchos de los casos se encontraba ausente en los supervisores.

Por consiguiente, las técnicas que conforman el programa fueron adaptadas a la realidad singular de los participantes, en la etapa inicial se aplica el reverso de roles

como caldeamiento dramático para ampliar perspectivas intra e interpersonales; posteriormente se desarrolla la escena psicodramática para reflejar las conductas del líder y sus aspectos de mejora, para cerrar con la escultura dramática estructurada por las cualidades aportadas por los participantes para alcanzar el liderazgo organizacional; a través de recursos personales, dando cumplimiento a las etapas programadas “Inicio, Desarrollo y Cierre”.

El programa se diseña para (12) supervisores, se requiere de la participación de (1) facilitador, el acompañamiento de la profesora de la cátedra y una persona para llevar el registro de la actividad y dar soporte logístico.

Sustento Teórico del Programa

Se toma como base la teoría de los roles con sus fundamentos en el teatro, la psicoterapia de grupo hasta el desarrollo del psicodrama de Moreno (1911), “El rol es la forma de funcionamiento que asume un individuo en el momento específico en que reacciona, ante una situación determinada en la que están involucradas otras personas u otros objetos” (p. 5).

Con el enfoque psicodramático, se toman las técnicas pertinentes para facilitar una reestructuración por definición experimental del liderazgo de los supervisores. El presente programa de intervención cuenta con el “reverso de roles” para que los participantes alcancen experimentar en un entorno controlado los efectos en diferentes posturas de la acción que desempeñan como líderes y sus consecuencias; lo

que permite reflejar (3) instancias dinámicas del líder: (1era) liderar personal, (2da) ser liderado por sus superiores y (3er) su Yo interno que vendría siendo el individuo en esencia quien desempeña múltiples roles.

También involucra técnicas como la dramatización de funciones la cual permite observar y experimentar los aspectos del liderazgo puestos en escena, con el objetivo de incorporar las cualidades del liderazgo basadas en las características de liderazgo de Robbins y Judge (2009) identificadas por los participantes para reestructurar sus estilos de comportamiento al momento de ejecutar sus funciones.

Justificación del Programa

En el contexto laboral, sin excluir todos aquellos escenarios donde el humano se desenvuelve, en especial el entorno empresarial se encuentran descritas las funciones de cada uno de los miembros que conforman la organización; esto define la dinámica de trabajo, estableciendo así los roles a desempeñar y las responsabilidades a cargo. A su vez, se instauran los objetivos a cumplir lo que permite alinear y direccionar los intereses de los trabajadores con los de la organización, he aquí donde se hace visible la necesidad de perfilar las figuras de liderazgo para que con sus acciones den impulso y direccionamiento al esfuerzo de los colaboradores, en la obtención de las metas para alcanzar los objetivos establecidos por la entidad de trabajo.

La figura de liderazgo organizacional, dado su nombre por el contexto en referencia juega un papel fundamental en la dinámica laboral, sobre ellos reposa la

responsabilidad de las acciones tácticas y el capital humano dispuesto para el cumplimiento de las demandas que presenta el trabajo. En vista que el liderazgo organizacional es distribuido de manera estratégica entre los distintos cargos, en el presente estudio cobra importancia el diseño un programa de intervención grupal específico para el cargo de Supervisor de Planta.

Debido a la naturaleza de la organización manufacturera, los Supervisores son quienes tienen contacto directo con los trabajadores en el cumplimiento de cada una de sus funciones; dinámica que presenta grandes retos ya que su rol exige velar y garantizar el cumplimiento de la productividad del personal a su cargo. En este sentido; es necesario contar con las competencias organizacionales necesarias en materia de “relaciones interpersonales, comunicación, planificación y enfoque a resultados”. Todas estas fusionadas al liderazgo como pilar fundamental para el óptimo y sano desempeño de las funciones a desempeñar, el liderazgo permitirá dar empuje a las competencias asociadas al cargo.

El presente programa permite redefinir y potenciar el liderazgo organizacional unificando cualidades del liderazgo al cargo de supervisor, promoviendo así la eficacia y eficiencia mediante el desarrollo de capacidades en el grupo de supervisores para asumir mayores retos en la productividad empresarial. La entidad de trabajo se beneficia producto de las buenas prácticas en relación al adecuado direccionamiento del personal permitiendo el establecimiento de un clima de trabajo productivo y armónico en el proceso de liderar y supervisar personal. De esta manera,

se logran mejoras en el clima laboral gracias a la disminución de conflictos interpersonales por fallas en el manejo del capital humano, factores estrechamente asociados al acoso laboral.

La aplicación del programa está orientada a la disposición de los espacios destinados a la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, por lo tanto su implementación no representará un impacto en el tiempo efectivo para el desarrollo de labores productivas en la organización, a su vez tendrá lugar en las instalaciones de la empresa ajustándose a la jornada laboral.

Por ser una propuesta de interés científico no generará cargos económicos a la entidad de trabajo. La inversión de tiempo de cada trabajador podrá ser contabilizada como horas de formación y desarrollo al personal establecidas en los programas de formación propios de la organización.

Objetivos del Programa

Objetivo General

Redefinir el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

Objetivos Específicos

- Realizar intercambios de roles para experimentar las distintas posturas a través de la técnica guía y guiado.

- Identificar el rol organizacional que desempeñan los supervisores de la empresa.
- Establecer las cualidades de liderazgo que debe poseer el supervisor integral para el desempeño de sus funciones.

Contenidos del Programa

- El Rol, Los Roles que desempeñamos y Rol laboral.
- Liderazgo Organizacional.
- Cualidades del liderazgo.

Métodos y procedimientos de la aplicación del programa

De acuerdo a Francis Bacon (1600) la observación y la experimentación de los fenómenos y hechos se aplicó el método deductivo el cual es inexorable aunque no aporta información nueva pero permite alcanzar conclusiones generales acerca de los hechos en relación al liderazgo organizacional. Con respecto al método inductivo se pueden alcanzar conclusiones generales sobre el comportamiento del grupo de supervisores a partir de la observación de determinados casos particulares en la ejecución de sus actividades laborales, esta acción representa la extracción de leyes de índole universal desde la acumulación de datos generales, por lo tanto es un método nutrido de información pero ausente de tenacidad lógica.

Para la elaboración del programa se tomaron basamentos teóricos propios a la realidad del grupo respetando el contexto, cultura, dinámica y diversidad. En cuanto a la aplicación del programa se consideró una gama de métodos para la organización, partiendo del diseño hasta la aplicación del mismo, el cual se ajusta; a las características singulares del grupo, detección y diagnóstico de necesidades, obtenido mediante la observación directa y el adecuado análisis de la información para establecer el adecuado direccionamiento de la intervención.

El programa está conformado por técnicas secuenciales que permiten profundizar con mayor impacto en los miembros del grupo disminuyendo los mecanismos de evasión y resistencias para el adecuado abordaje de la variable focalizada. Esto facilita la adecuada conexión y manifestación del ser y su esencia en cuanto al comportamiento real, emocional y cotidiano de los supervisores en sus funciones, a su vez provee una mirada a las variables intervinientes en su conducta y así lograr la redefinición del liderazgo organizacional en el grupo de supervisores de la empresa manufacturera de manera vivencial y significativa.

Personal requerido y participantes

En relación a la participación se cuenta con el apoyo estratégico de la empresa permitiendo acceder al grupo foco conformado por (12) supervisores, (2) informantes claves, (1) gerente de Talento Humano, (1) gerente de producción, personal que coordinan los espacios y convocatorias para el desarrollo de la investigación. Igualmente se tiene el soporte técnico por parte de tutor, profesorado de la

especialidad, apoyo por parte de especialista en formación, soporte de (1) familiar para la logística y apoyo emocional, quienes de manera oportuna contribuyeron a la realización de la intervención.

Recursos utilizados para la aplicación del programa

Para efectuar la actividad se requirió de recursos materiales entre: tarjetas de colores, silicón líquido, palitos de altura, impresora, tijera, computadora, pantalla de proyección, video beam, videoclip, marcadores, equipo de audio, sillas, pañuelos, tacos de anime, cinta adhesiva, hojas blancas, cámara fotográfica. En cuanto a las instalaciones como recurso ambiental: salón, aire acondicionado, iluminación, mesón. Para el compartir gastronómico se necesitaron insumos alimenticios tales como: galletas, tequeños, salsas variadas, panes variados, té - flor de Jamaica, así como también materiales descartables entre utensilios: vasos desechables, jarras de vidrio, servilletas, bolsa, papelera.

Costos y financiamiento del programa

En cuanto a la inversión a nivel económico de la intervención grupal fue cubierto en su totalidad por el facilitador, que alcanzó un costo de (157.300 Bs. F.) total para la actividad, el cual se detalla en el siguiente Cuadro N° 5, por recursos: humanos, físicos, equipos, materiales, herramientas e insumos alimenticios.

Cuadro N° 5: Costos y Financiamiento

<i>Recursos Humanos</i>	<i>Costo (Bs.F)</i>	
• Facilitador	0	
• Profesora	0	
• Compañero de especialidad	0	
<i>Recursos Físicos</i>	<i>Costo (Bs.F)</i>	
• Salón	0	
• Iluminación	0	
• Aire acondicionado	0	
• Mesón	0	
<i>Recursos Materiales y Equipos</i>	<i>Costo (Bs.F)</i>	
• Tarjetas de colores	4.000	
• Silicón líquido	9.500	
• Palitos de altura	5.000	
• Impresora	7.000	
• Tijera	0	
• Computadora	0	
• Pantalla de proyección	0	
• Video beam	0	
• Marcadores	0	
• Equipo de audio	0	
• Sillas	0	
• Pañuelos	15.000	
• Tacos de anime	0	
• Cinta adhesiva	0	
• Hojas blancas	0	
• Cámara fotográfica	0	
• Vasos desechables	0	
• Jarras de vidrio	0	
• Servilletas	4.000	
• Bolsa	0	
• Papelera	0	
<i>Alimentos</i>	<i>Costo (Bs.F)</i>	
• Galletas	20.500	
• Tequeños	25.000	
• Salsas variadas	12.000	
• Panes variados	22.300	
• Té - flor de Jamaica	33.000	
	Total (Bs.F)	157.300

Fuente: Carmona (2017)

Modelo para la evaluación de la efectividad de la intervención

Para la evaluación de la efectividad fue necesaria una revisión bibliográfica para obtener el instrumento que permitió medir de manera consistente los efectos de la intervención antes y después de introducir el estímulo a la variable dependiente “Liderazgo Organizacional”, se empleó una encuesta sobre liderazgo, diseñada por González (2004), dicho instrumento conformado por (14) preguntas, fue adaptado por el facilitador para ajustarlo al contexto y características del grupo en intervención, el cual permite conocer el estado del liderazgo en entorno laboral, abarcando la visión del propio participante y la que considera tiene la organización sobre sí mismo en cuanto al desempeño de funciones como líder.

Por consiguiente, la metodología de evaluación de la efectividad fue mediante “pre-test aplicado (7 días previos) y post-test suministrado (7 días posteriores)” a la intervención, se obtienen muestras que permiten comparar el estado de la variable antes y después de la intervención. Con la información recopilada a través del instrumento y método seleccionado es posible medir la variación del estado del grupo mediante la comparación de resultados originados en ambos momentos, y de esta manera poder determinar si el programa logró alcanzar los objetivos sobre el liderazgo organizacional.

Para lo que se desarrolla una evaluación descriptiva, centrada en la determinación de la congruencia entre lo planificado en el programa y la actividad desarrollada a través de (3) elementos, que son:

- Antecedentes: condiciones existentes antes de la aplicación del programa.
- Procesos: actividades realizadas en el programa.
- Efectos o resultados: lo que se consigue a través del programa (competencias, logros, actitudes,) tanto de forma evidente como confusa, buscado o no buscado, con alcance transversal o longitudinalmente.

Tiempo, etapas y programación de actividades

En relación al tiempo y su disposición para la ejecución de las actividades se contempló un continuo de (8 horas) académicas con flexibilidad en las posibles variaciones dentro del rango establecido para dar atención al procesamiento de las manifestaciones que puedan suscitarse en la intervención. Se destinan (3) etapas en cuales se dan de manera secuencial “Inicio, Desarrollo y Cierre” como momentos de la actividad.

En el Inicio se imparte una técnica dirigida a explorar los roles desempeñados por los sujetos en los distintos entornos sociales, respetando las particularidades y multiplicidad de los mismos, así apreciar las diferencias comportamentales y las demandas propias en cada uno de los roles ejercidos para hacer énfasis en el rol laboral como trabajador y las demandas asociadas de acuerdo al cargo desempeñado, el cual está estrechamente vinculado al liderazgo debido al manejo de personal, por esta razón se aplicó un reverso de roles entre “Guías y Guiados” con el objetivo de que experimentaran ambas posturas “Colaborador al ser Guiado y Líder siendo

Guía”, permitiendo alcanzar mayor comprensión entre las distintas realidades de la dinámica laboral gracias al aporte vivencial y protagónico de la técnica.

Seguidamente en la etapa de Desarrollo se aplica una técnica llamada “¿Quién soy en la empresa y para que me contrataron?”, con el fin de ampliar la visión que poseen de sí mismos dentro de la organización de trabajo, y reavivar un poco la misión compartida por el grupo de supervisores. Posteriormente, mediante dramatizaciones de situaciones cotidianas identificar fortalezas y oportunidades de mejora en su actuar, propiciando condiciones para modificar aquellas conductas limitantes que afectan el liderazgo a través de la incorporación de cualidades personales como elementos de crecimiento y superación.

Posteriormente en la etapa de Cierre se emplea la técnica “El líder que quiero ser”, en la cual se proyecta un video con el fin de generar mayor movilización intrínseca de los aspectos abordados en las etapas anteriores, facilitando la conexión de los participantes con las cualidades que desean y reconocen debe poseer el Líder “idealizado” de manera individual, y seguidamente construir ese Líder “que quieren ser” mediante aportes de los miembros del grupo. En la medida que los participantes dan sus aportaciones para construir la escultura dinámica, se logra observar como la emotividad del grupo va aumentando, debido a que, al pasar al frente explican qué utilidad tiene cada una de las cualidades mientras adoptan una posición en forma de escultura integrada que proyecta disposición, emotividad, energía y liderazgo.

A continuación se presenta el Cuadro N°6, que contiene la Programación de Actividades destinada al grupo de supervisores de la empresa manufacturera.

CUADRO N° 6: PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

OBJTIVO GENERAL: Redefinir el liderazgo organizacional en los supervisores de la empresa manufacturera.

EVOLUCIÓN DEL PROCESO (ETAPAS)	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDOS	TÉCNICAS	EVALUACIÓN	TIEMPO	RECURSOS
Inicio	Realizar intercambios de roles para experimentar las distintas posturas a través de la técnica guía y guiado.	Teoría de Roles Los Roles que desempeñamos. Rol laboral.	Bienvenida. Guía y Guiado (Reverso de Roles).	Enfoque atencional, concentración. Participación activa de los integrantes.	1,30 min	Espacio libre de objetos (6 metros cuadrados, aproximadamente). Control de iluminación. Equipo audio Visual (PC - Video Beam) Pañuelos (<i>tapo ojos</i>). Objetos (<i>recolectar</i>). Números para la secuencia. Fichas (<i>cualidad</i>). Cámara fotográfica.
Desarrollo	Identificar el rol organizacional que desempeñan los supervisores de la empresa.	Liderazgo. Escena psicodramática. YO-Auxiliares.	¿Quién soy en la empresa y para que me contrataron? Conversatorio participativo. Dramatización de funciones.	Participación activa de los integrantes. Espontaneidad. Contenido situacional. Conexión emocional.	2 horas	Equipo audio Visual (PC - Video Beam) Sillas Alfombras (<i>por si es necesario drenar emociones o se sentarse en ellas</i>). Alimentos y Bebidas.
Cierre	Establecer las cualidades de liderazgo que debe poseer el supervisor integral para el desempeño de sus funciones.	Cualidades del liderazgo. Escultura psicodramática.	El líder que quiero ser. Video Foro Construyendo el líder que queremos ser. Escultura dinámica.	Participación activa de los integrantes.	45min	Equipo audio Visual (PC - Video Beam) Fichas – Tarjetas. Alfombras. Control de iluminación Cámara fotográfica Marcadores Espejo

Fuente: Carmona (2017)

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se formaliza la discusión de los resultados obtenidos producto de la aplicación del programa de intervención al grupo de supervisores de la empresa manufacturera. Para ello se realizó un resumen del proceso de intervención, el cual cuenta con la descripción y evaluación dicha intervención, el análisis del trabajo del facilitador, dificultades encontradas, impresión de los participantes, efectos de la intervención grupal con la detallada presentación de resultados obtenidos mediante el pre-test y post-test acompañado del análisis de las variables correspondientes.

Resumen del proceso de intervención

Descripción y evaluación de la implementación de la intervención

Ambiente físico

La intervención se desarrolló en instalaciones de la empresa manufacturera ubicada en la zona industrial de municipio Valencia, Edo. Carabobo. Específicamente en el auditorio principal ubicado en el segundo nivel del edificio, el cual cuenta con capacidad para (150) personas aproximadamente, siendo amplio para el grupo a intervenir. Ambiente agradable en cuanto al clima con tendencia a baja temperatura, con ventanas panorámicas que permiten una mirada al exterior de (270°), en un costado se aprecia una elevación montañosa y al otro una visión superior de la planta,

a su vez dotó de privacidad ante miradas o contacto con personas ajenas al grupo en intervención.

La decoración presentada es propia del espacio, siendo alusiva a la marca empresarial sobre una valla interna y externa al auditorio. La edificación está sostenida por robustas columnas cilíndricas de color gris, techo alto a más de (4mts), paredes blancas, ventanas con detalles negros y vidrios ahumados, piso de cerámicas blancas con detalles rojos que forman pequeños recuadros y sillas acolchadas de color negro.

Ambiente Psicológico

Aspecto que se describe mediante la interpretación de lo percibido en la conducta y lo manifestado por los participantes. Reflejan asombro y sorpresa por la disposición del espacio, pudiendo ser que los encuentros anteriores habían tenido lugar en otras instalaciones. Cada uno proyectó agrado y disposición ante lo que sería la actividad “la cual fue convocada semanas antes”, se puede inferir que experimentaban emotividad por la sonrisa en sus rostros de miradas expectantes al inicio del encuentro. En el desarrollo de la intervención se pudo apreciar el contacto emocional al desarrollar cada una de las actividades, debido a sus rostros sonrojados, de miradas enfocadas a sus compañeros y al facilitador. En cuanto al área actitudinal otorgaron participación con gran contenido en espontaneidad indicativo de liberación interna al actuar libre y abiertamente, indicativo de que se encontraban sumergidos en el clima

dinámico positivo alejado de conductas limitantes propias de la evasión y negación ante los estímulos.

Las apreciaciones anteriores permiten constatar que se dio el verdadero efecto del llamado “el aquí y el ahora” al sentirse a sí mismos y a los estímulos generados por la actividad de manera favorable estableciendo conexión con el mundo interno de los participantes, haciendo más armónica y llevadera la movilización del significado otorgado por los presentes hasta alcanzar un significativo en la psique de los miembros del grupo que vivían la experiencia puesta en escena por ellos mismos.

En el curso de la actividad los participantes ejecutaron las indicaciones de manera abierta y comprometida, una de ellas y primera vez aplicada fue quitarse los zapatos, a lo cual accedieron gustosamente denotando entrega a la actividad. Dicha entrega estuvo acompañada por emocionalidad y sentimientos desde alegría, asombro, rabia, tristeza, desagrado, experimentados en los distintos momentos de la intervención.

Finalidad

El propósito de la intervención fue la redefinición del liderazgo organizacional, seguidamente incrementar la capacidad de respuesta mediante la capacitación y desarrollar el reconocimiento del rol de líder en los supervisores de la empresa manufacturera, a través de la aplicación del programa de intervención grupal empleando técnicas movilizadoras de realidades generando nuevas realidades más

funcionales y gratificantes para el sano desempeño de las funciones de los integrantes del grupo.

Cumplimiento del programa

El desarrollo del programa se llevó a cabo el día 31 de Julio del 2017, en un (1) encuentro de (8) horas académicas, con un grupo de (12) participantes. Tomando como referencia la hora de inicio (8:00 am) finalizando a las (2:00 pm). La disposición del tiempo estuvo estructurada por el Inicio, Desarrollo “que a momentos de finalizarlo se destinaron (20 min) de receso y compartir gastronómico”, para continuar con el Cierre del encuentro. A continuación se muestra en el Cuadro N° 7, con las etapas, técnicas, actividades del encuentro y orden de realización.

Cuadro N° 7: Etapas, Técnicas y Actividades del Encuentro.

ETAPAS	TÉCNICA	ACTIVIDADES
Inicio	Guía y Guiado (Reverso de Roles).	Los participantes inician caminado por el espacio de manera libre para reconocer el lugar y los objetos encontrados a su alrededor, luego fueron cambiado de velocidad para conectarse con sus movimientos y el sentir como consecuencia del desplazamiento. Seguidamente se tapan los ojos y caminan por el espacio para conectarse con las emociones generadas por las condiciones. Posteriormente se organizan en parejas y se establecen los roles de guías y guiados, el guía debe cumplir con una ruta de recolección de objetos mientras se desplaza con su guiado quien tiene los ojos tapados y sin comunicación verbal, empleando el contacto físico con el dedo índice por el hombro para direccionar al guiado. Al cumplir con la ruta cambian de rol para que experimenten las vivencias de las distintas posturas con la intención de caldear a al grupo.

Desarrollo	¿Quién soy en la empresa y para que me contrataron?	Momento en el que deben responder la consigna de manera reflexiva. Seguidamente se forman grupos de (4) integrantes para narrarse una situación crítica que les haya sucedido con el personal a su cargo; luego seleccionan una para escenificarla. Posteriormente cumplir la votación sociodramática y elegir el protagonista a través de las escenificaciones, posteriormente se desarrolla la escena psicodramática.
Cierre	El líder que quiero ser.	Los participantes observaron un video, al momento de finalizar la proyección se realizó un análisis del personaje principal en cuanto a cuál fue el rol que desempeñó en relación a las acciones y posturas que tomó. Seguidamente concluyeron que el rol desempeñado por el personaje fue de líder, posteriormente se les pidió que proyectaran al personaje a sus vidas y al entorno laboral para obtener la cualidad más esencial del líder que quieren ser de manera individual, por consiguiente presentaron la cualidad que seleccionaron y el aporte da la misma al desempeño de funciones; momento en el que construyeron una escultura con cada participante, ya que al representar la cualidad iban conformando al líder integral y redefinido por el grupo.

Fuente: Carmona (2017)

Análisis del trabajo del facilitador

Fase Planificación

Se tomó como punto de partida las necesidades del grupo en relación a su situación actual en la empresa, lo que abarca desde sus características de personalidad, el perfil de cargo y el desempeño de funciones. Lo antes mencionado sustentó la detección de necesidades y el diagnóstico del grupo para obtener la variable intervenida “liderazgo organizacional”, para lo cual se diseñó un encuentro de (8) horas académicas para el despliegue de las técnicas a aplicar para intervenir

dicha variable, a su vez, se diseñaron las técnicas específicas para el abordaje con la adecuada revisión bibliográfica de autores y teorías, determinando así la metodología de acción secuencial mediante la elaboración de la programación de actividades y el manual del facilitador.

Para la planificación se tomó como estructura el programa de intervención dimensionado para el grupo el cual consta de (1) objetivo general y (3) objetivos específicos que dan respuesta a las necesidades del grupo, las técnicas diseñadas para dar cumplimiento a los objetivos específicos tuvieron origen único y adecuación a las características del grupo desde; el nombre seleccionado para las técnicas, contenido, discurso, elementos a utilizar, tiempo de aplicación, espacio de desarrollo y condiciones ambientales.

Posteriormente se sincronizaron las etapas del encuentro en “Inicio, Desarrollo y Cierre) de acuerdo al alcance y efecto de las técnicas que contiene cada una de las etapas, a su vez, se identificaron los posibles factores de riesgos y las consecuencias que podrían implicar con el adecuado procedimiento para dar soporte a las mismas. Se consideró como condición medir el efecto de la intervención por lo tanto se exploraron los instrumentos específicos para la variable dependiente liderazgo organizacional a ser aplicados como pre-test así conocer el estado de la variable (7) días antes del encuentro y (7) días después como post-test para determinar la efectividad del programa.

Para la planificación se contó con el apoyo de los informantes claves y personal de gestión del talento para la coordinación de los espacios y la convocatoria a los participantes conformados por el grupo de supervisores de la empresa manufacturera quienes participaron activamente.

Fase de Desarrollo

En esta fase se dio cumplimiento satisfactorio a lo programado para el grupo de supervisores, dando total consecución a la programación de actividades y a los manuales del facilitador con el adecuado enfoque psicodramático en cada técnica empleadas en el encuentro.

Fase de Evaluación

La evaluación fue constante y puntual en los momentos destinados para calibrar el estado de los participantes en todo el encuentro, desde la observación de las conductas y sus reacciones, la proxémica, movimientos, gestos, tono de voz, respuestas emitidas que reflejaban el mundo interno de los supervisores al dar devolución ante los reactivos direccionados a conocer el estado cognitivo, racional y emocional durante la sesión, lo que permitió monitorear el aspecto vivencial tanto individual como grupal.

Dificultades encontradas

A momentos de la intervención se estaban suscitando fenómenos y hechos sociales que afectaron el desplazamiento de las personas para llegar a la empresa debido a las

manifestaciones por las trancas y la inseguridad de muchos de salir al trabajo y no tener acceso a sus hogares de retorno, lo que impidió la llegada de (2) de los supervisores al encuentro, por lo tanto asistieron (12) supervisores.

A su vez, debido a las eventualidades a nivel social el grupo de supervisores tenía autorización por parte de la empresa para salir del trabajo horas antes de lo establecido como jornada laboral. El establecimiento de la fecha del encuentro se dificultó ya que se disponía únicamente de los días (lunes – martes) y durante (2) semanas esos días estuvo ocupado el espacio disponible para el encuentro por tal razón se aplicó en la fecha tope del cronograma académico. Otra de las vicisitudes presentadas fue que miembros del grupo inicial se desvincularon de la empresa y otros estaban de permiso especial por lo tanto no asistieron al encuentro.

Impresión de los participantes

Gracias a la calibración propia de la Fase de Evaluación y a las estrategias de exploración del estado del grupo durante la intervención para monitorear cada una de las etapas, se destinó la técnica del Compartir como cierre final del encuentro donde se profundizó la apreciación de los participantes sobre el encuentro. Lo cual es aplicado en psicodrama por Moreno (1946) como el compartir psicodramático, técnica que permite conocer el progreso de la actividad en cuanto al desarrollo del individuo y del grupo hasta la valoración de la impresión de los participantes en cuanto a la evaluación cualitativa de los aspectos generales y específicos del cumplimiento de la intervención, contemplando el contenido impartido, atención y

dirección del facilitador, logística de la actividad, ambiente y aperitivos. Para lo cual se destinaron las preguntas que se presentan a continuación en el Cuadro N° 8, junto a las respuestas emitidas por el grupo.

Cuadro N° 8: Impresión de los participantes en relación al encuentro.

PREGUNTAS DEL FACILITADOR	RESPUESTAS DEL GRUPO
¿Adquirieron conocimiento algún conocimiento en cuanto al liderazgo organizacional?	<p>Refirieron de manera afirmativa haber adquirido y ampliado de manera significativa el conocimiento previo sobre el tema, a su vez les permitió autoevaluarse y en muchos de los casos incorporar nuevos conceptos. Expresaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me llevo conocimiento. • Aprendizaje. • Nuevos conceptos. • Una visión más amplia.
¿Cómo se sintieron atendidos y guiados por el facilitador?	<p>Indicaron haber sentido la presencia y escucha por del facilitador durante las distintas actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me sentí acompañado. • Me sentí escuchado y considerado. • Sentí el acompañamiento. • Estuve seguro en todo momento. • Las cosas llevaron un hilo.
¿Qué les pareció el ambiente?	<p>Las devoluciones fueron pocas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me sentí identificado con los objetos empleados. • El piso estuvo muy frío. • Las cosas estaban organizadas. • Me gusto el uso del espacio.
¿Qué tal el compartir gastronómico?	<p>Las risas y las miradas mostraron agrado y satisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Puedo llevarle galletas a mis hijas? • Me encanto la comida. • Creo que ya no voy a almorzar. • Tenían tiempo que no nos daban aperitivo en un taller. • Gracias por todo, de verdad excelente.

Fuente: Carmona (2017)

La información obtenida del compartir psicodramático en relación a los aspectos mencionados en el Cuadro anterior, permite constatar de manera cualitativa la calidad de la facilitación en cuanto al manejo del grupo, la pertinencia del contenido impartido, la adecuación de las condiciones ambientales - logística y la apropiada selección del compartir gastronómico, de acuerdo a la impresión de los participantes quienes fueron los protagonistas del encuentro que dio como resultado una experiencia satisfactoria.

A nivel individual los participantes indicaron haber creado y desarrollado de manera interna las siguientes cualidades: proactividad (en dos participantes), conocimiento, constancia, paciencia, opinión, escuchar ideas, modelo a seguir, doctrina, entusiasmo, coherencia y carisma. Producto de la actividad impartida para el crecimiento personal de los (12) participantes.

Análisis de los procesos del grupo

Por consiguiente, se mencionan las etapas de desarrollo del grupo tales como “Inclusión, Control y Afecto” señaladas por Schütz (1969), que plantea una teoría de comportamiento interpersonal, haciendo referencia al grupo intervenido para favorecer el liderazgo organizacional. Dichas etapas se detallan a continuación.

Etapas de Inclusión

La etapa de inclusión representa el proceso de ser y estar, formar parte, pertenecer al grupo, es la percepción del individuo de conformar algo y sentirse involucrado. En

el caso de los supervisores quienes están vinculados por lazos laborales y operativos, a su vez forman parte de la empresa y están alineados a los objetivos organizacionales. Sin embargo en la dinámica de trabajo se pierden aspectos esenciales: el reconocerse a sí mismos como grupo. En la actividad diseñada para los trabajadores se reconstruyó tal aspecto “reconocimiento de grupo” al identificar y desarrollar el sentimiento de grupo como supervisores líderes en la organización, para lo cual se empleó la técnica de Inicio (Guía y Guiado) que permitió recrear las funciones del líder desde el cumplimiento de roles.

Etapa de Control

Trata sobre el deseo o necesidad de manejar o direccionar, condición propia del líder que en algunos casos se distorsiona con dominar y tener poder sobre algo. Para esta etapa se empleó la técnica de Desarrollo (¿Quién soy en la empresa y para que me contrataron?) que a través de dramatizaciones se logró apreciar estilos de conducta y reacciones en cuanto al cumplimiento del rol de líder organizacional lo que facilitó la identificación de los aspectos de mejora en los supervisores.

Etapa de Afecto

Esta etapa constituye a la necesidad de ser considerado, estimado, valorado como persona, de disfrutar del contacto interpersonal, apego, afinidad y confianza en un contexto controlado de intimidad. También involucra de sentimientos de protección como los que brinda la empresa por su estructura pero en la dinámica funcional este efecto es dado por las personas que la conforman. Para esta etapa se empleó una

técnica de Cierre (El líder que quiero ser) que alcanzó sentimientos de aceptación y calidez en sí mismos y en el grupo que conforman, siendo impulsados por la introspección de sus necesidades hasta alcanzar las cualidades necesarias de superación personal lo que se logra consolidar en la escultura grupal de integración realizada por los supervisores como líderes redefinidos.

Posterior a la aplicación de las técnicas grupales en sus distintas modalidades, es posible apreciar los cambios conductuales que se producen en el grupo, los cuales se expresan gráficamente por medio de una campana de Gauss en la Figura N° 2.

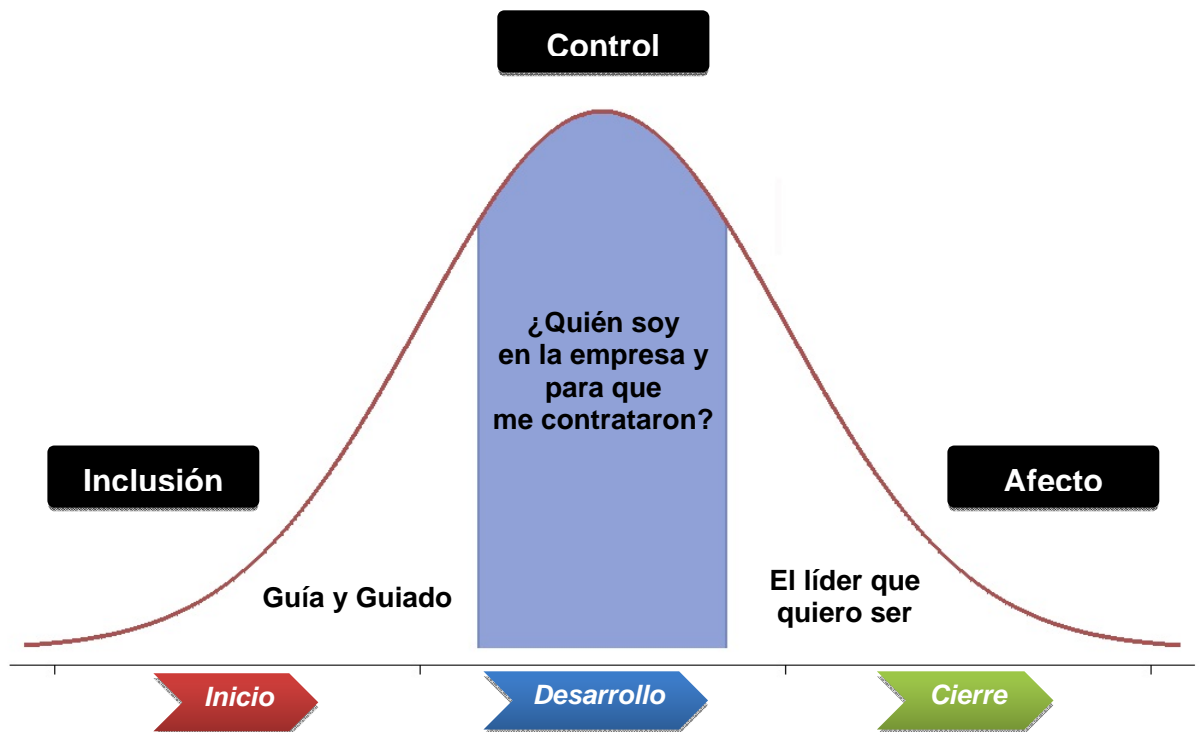


Figura N° 2: Evolución de las Etapas de Grupo de Supervisores de la Empresa Manufacturera. **Fuente:** Schütz (1958), adaptado por Carmona (2017).

Efectos de la intervención

A continuación se muestran los resultados de la aplicación del (Pre-test y Pos-test) donde se representa el nivel de reconocimiento de las cualidades del liderazgo organizacional que consideran poseer los supervisores de la empresa manufacturera y de esta manera, obtener una visión inicial del estado de la variable antes y después de la aplicación del programa de intervención grupal.

El instrumento indica el nivel de cercanía y reconocimiento de las cualidades para el liderazgo organizacional de los participantes, se computa entre respuestas (Positivas y Negativas) por lo tanto a mayor número de respuestas (Positivas) existirá mayor identificación con el liderazgo organizacional, a diferencia de las contestaciones (Negativas) que reflejan distanciamiento con dichas cualidades y menor reconocimiento; por consiguiente se busca obtener puntajes (Positivos) altos para establecer una condición favorable entre la variable y el rol desempeñado por los supervisores.

Dicho instrumento diseñado por González (2004), está conformado por un total de (14) preguntas dicotómicas que permiten medir la (distancia o cercanía) de los individuos con la variable de estudio; las cuáles se visualizan en el Cuadro N° 9.

Cuadro N° 9: Preguntas del Test - Encuesta sobre Liderazgo.

PREGUNTAS	
1	¿Los líderes son importantes dentro de su organización?
2	¿La organización lo considera a Ud. como líder?
3	¿Conoce algún líder en la organización?
4	¿Ud. se considera un líder dentro de la organización?
5	¿La Alta Gerencia es considerada líder en la empresa?
6	¿Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales?
7	¿Existen otros liderazgos no formales, diferentes a la Alta Gerencia?
8	¿Cree Ud. cumplir con todas las cualidades de un buen líder?
9	¿El personal a su cargo lo reconoce a Ud. como líder?
10	¿Considera Ud. que se desempeña como un líder ejemplar?
11	¿Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio?
12	¿Gerente y Líder tienen el mismo significado?
13	El liderazgo se ejerce de forma:
14	Ud. considera que los líderes son:

Fuente: Encuesta sobre Liderazgo, González (2004), adaptada por Carmona (2017)

Presentación de los resultados

A nivel de Pre-test

A continuación se presentan en el Gráfico N° 1, los resultados de la aplicación del Pre-test donde se muestran los valores obtenidos entre las contestaciones (Positivas y Negativas) de los participantes, el cual fue suministrado (7 días) antes de la aplicación del programa de intervención.

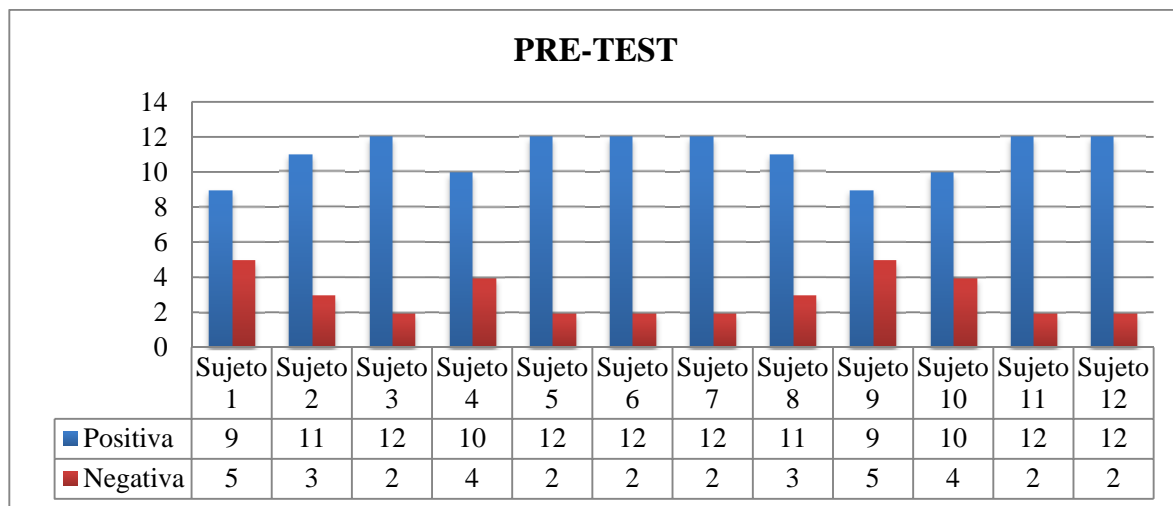


Gráfico N° 1: Resultados del Pre-test. **Fuente:** Carmona (2017)

Análisis e interpretación

En la tabla contenida en el Gráfico N° 1, se observan los resultados y las contestaciones (Positivas y Negativas) en el pre-test de los (12) participantes de manera individual en sus cantidades totales por pregunta. En esta fase de la evaluación se obtuvo un puntaje máximo para las respuestas Positivas de (12) puntos y un puntaje mínimo para respuestas Positivas de (9) puntos. Con respecto a las respuestas Negativas se obtuvo un puntaje máximo de (5) y un puntaje mínimo de (2). Estos resultados muestran la necesidad de intervenir al grupo de supervisores debido a la ausencia del reconocimiento sobre el liderazgo y sus cualidades. Por consiguiente se interpreta que existen debilidades en relación al liderazgo organizacional dadas las brechas reflejadas por las contestaciones negativas de los participantes.

A nivel de Post-test

Se presentan los resultados de la aplicación del (Post-test) donde se muestran los valores obtenidos entre las contestaciones (Positivas y Negativas) de los participantes, el cual fue suministrado (7 días) después de la aplicación del programa de intervención; expresados en el presente Gráfico N° 2.

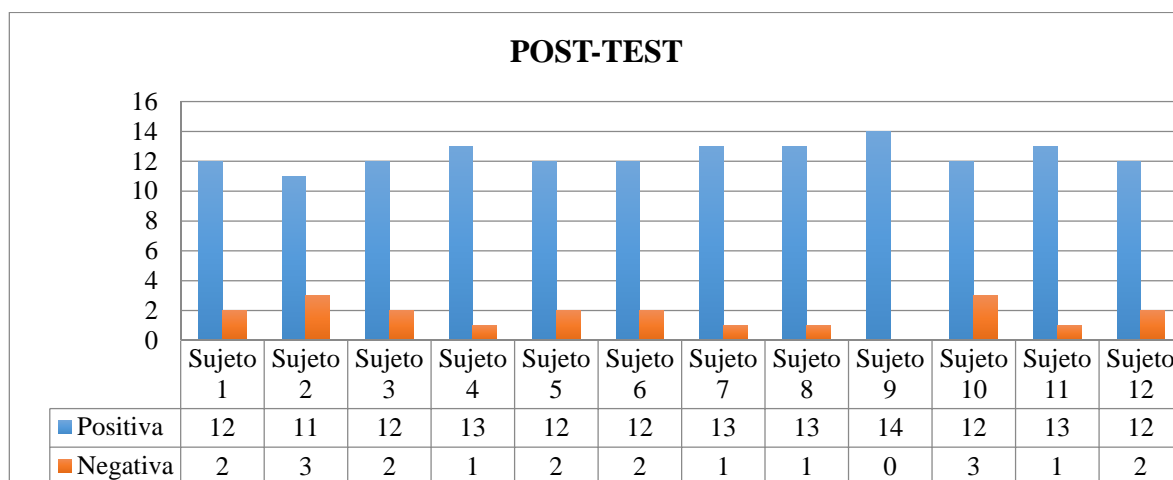


Gráfico N° 2: Resultados del Pos-test. **Fuente:** Carmona (2017)

Análisis e interpretación

En la tabla referida en el Gráfico N° 2, se observan los resultados de las contestaciones (Positivas y Negativas) en el post-test de los (12) participantes de manera individual en sus cantidades totales por pregunta. En esta fase de la evaluación se obtiene un puntaje máximo para las respuestas Positivas de (14) y un puntaje mínimo para las respuestas Positivas de (11). Con respecto a las respuestas Negativas se obtuvo un puntaje máximo de (3) y un puntaje mínimo de (0).

Diferencia entre medias del Pre-test y Post-test

A continuación se muestra gráficamente las diferencias entre respuestas (Positivas y Negativas) consideradas en el Pre-test y Post-test de los (12) participantes de manera individual dadas a las (14) preguntas incluidas en el instrumento aplicado para la medición de la variable Liderazgo Organizacional.

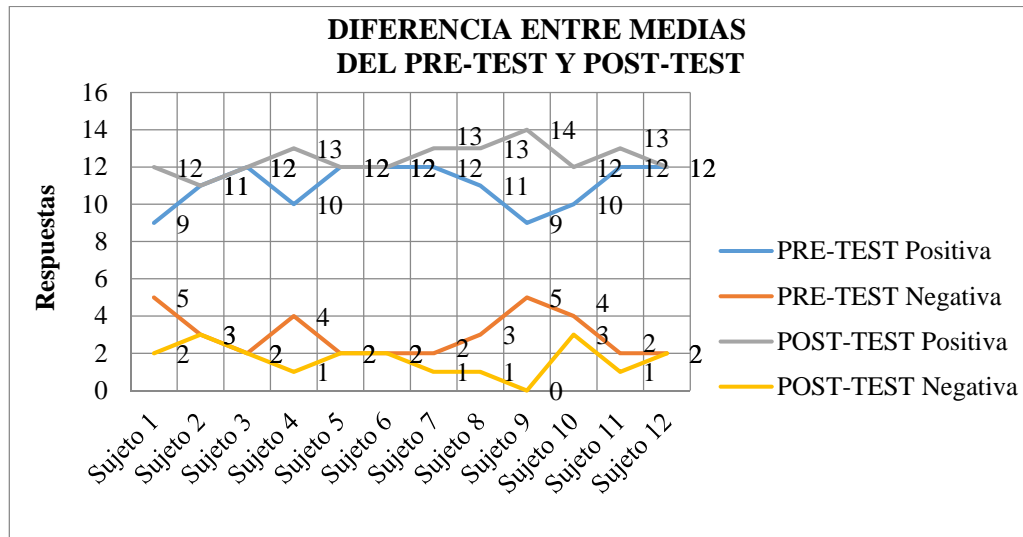


Gráfico N° 3: Diferencias entre medias del Pre-test y Pos-test. **Fuente:** Carmona (2017)

Análisis e interpretación

En el Gráfico N° 3, se observan los resultados las contestaciones (Positivas y Negativas) y su comparación para los distintos momentos de aplicación del pre-test y post-test de los (12) participantes de manera individual. Se observa un aumento de las respuestas Positivas en el post-test, reflejando que los participantes adquirieron mayor reconocimiento y acercamiento a las cualidades del Liderazgo Organizacional como consecuencia de la aplicación del programa de intervención; evidenciando un crecimiento personal que favorece el desempeño laboral. Por otra parte se muestra

una significativa disminución en los resultados de las respuestas Negativas en el post-test lo que indica una modificación en las brechas existentes a nivel de los supervisores antes de la aplicación del programa de intervención.

Por otra parte se destaca que en los casos particulares de (7) individuos (Sujetos: 1, 4, 7, 8, 9, 10 y 11) hubo un aumento significativo en el reconocimiento del Liderazgo Organizacional, debido al incremento de las contestaciones Positivas a nivel de Post-test.

A continuación en el Gráfico N° 4, se muestra el manejo estadístico de las diferencias entre respuestas Positivas y Negativas de forma grupal consideradas en el Pre-test y Post-test para la muestra de supervisores de la empresa manufacturera dadas a las (14) preguntas incluidas en el instrumento aplicado para la medición de la variable Liderazgo Organizacional.

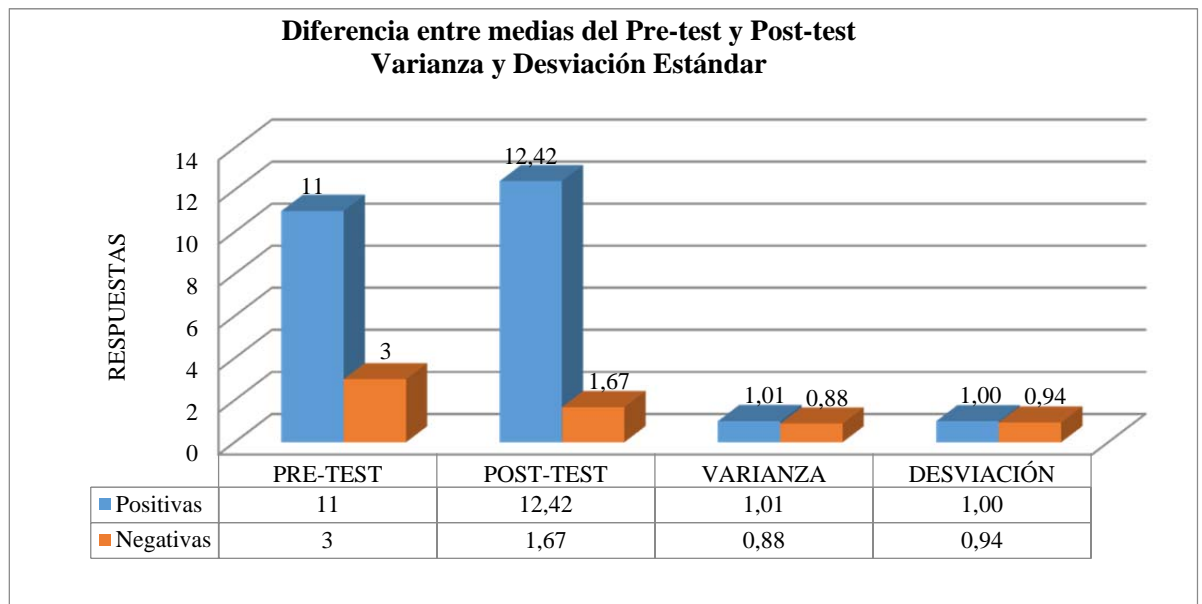


Gráfico N°4: Diferencia entre medias del Pre-Test y Post-Test, Varianza y Desviación Estándar. **Fuente:** José Carmona (2017)

Análisis e interpretación

En el gráfico anterior se reflejan las varianzas y desviaciones estándar de los resultados entre respuestas (Positivas y Negativas), de forma grupal para la muestra de supervisores posterior a la corrección de los instrumentos. Se observa una disminución significativa en los resultados de las contestaciones negativas entre el pre-test y post-test (de 3 a 1,67) respectivamente. Lo que indica que el grupo de supervisores logró un acercamiento y reconocimiento personal con la variable objeto de estudio a través del programa de intervención.

De manera específica se observa que la varianza para las contestaciones Positivas es de (1.01) y en contestaciones Negativas (0.88). Con respecto a la desviación se obtuvo un resultado de (1.00) para las contestaciones Positivas y (0,94) para las contestaciones negativas. Ambos valores confirman que el grupo de datos mantuvo una dispersión coherente respecto a la media aritmética expresada en (11) para las contestaciones Positivas y (3) para las contestaciones Negativas en el Pre-test y (12,42) para las contestaciones Positivas y (1,67) para las contestaciones Negativas en el Post-test.

Por tanto, se confirma que el programa de intervención tuvo un (58,34%) de efectividad debido a los resultados recabados, este valor porcentual se obtuvo de la variación de los resultados observados en (7) sujetos quienes mostraron un incremento en sus contestaciones Positivas a nivel de post-test en comparación al pre-test, a su vez (5) de los participantes restantes mantuvieron el mismo puntaje de

respuestas Positivas en ambos momentos de evaluación. Se interpreta que el impacto de la intervención logró modificar la variable de manera significativa en (7) de los sujetos manteniendo la aproximación positiva con la variable en el resto de los (5) participantes generando un aumento en el reconocimiento intrínseco del liderazgo organizacional a nivel grupal.

Análisis por variables y dimensiones

Variable Independiente

Siendo el programa de intervención, el cual logró alcanzar los objetivos planteados para el grupo de supervisores de manera satisfactoria debido al cumplimiento de la programación de actividades. Se mantuvieron los lineamientos en relación a los tiempos establecidos y el contenido impartido para la redefinición del liderazgo organizacional en el grupo de supervisores de la empresa manufacturera. La cual obtuvo un 100% de participación por parte de los integrantes del grupo.

Por consiguiente, se evidencia el impacto de la variable independiente mediante los datos obtenidos a nivel de pre-test y post-test, que proyecta la adquisición de conocimiento y el desarrollo de cualidades a medida que se profundizó sobre el liderazgo organizacional, de esta manera el grupo fue reconstruyendo su realidad a través de lo experimentado, generando mayor crecimiento de manera consecuente.

Variable Dependiente

Con respecto a la variable dependiente del presente estudio siendo el liderazgo organizacional, los participantes fueron desarrollando un autoanálisis de su desempeño laboral, identificando las oportunidades de mejora en cuanto al rol de líder que ejercen como supervisores; esto permitió que el grupo adquiriera mayor aceptación de su conducta como base para la modificación e incorporación de las cualidades ausentes, o en menor grado a ser potenciadas hasta alcanzar redefinir el liderazgo organizacional de manera eficaz. A su vez, correspondiendo con lo recabado en el (pre-test y post-test) de manera comparativa el grupo refleja mayor identificación con el rol de líder para las dimensiones autoimagen y reconocimiento externo.

Análisis y discusión de los resultados

La presente intervención logró generar un impacto significativo debido al (58,34%) de efectividad sobre el grupo de supervisores de la empresa manufacturera. Alcanzó una modificación sustancial en relación al conocimiento y crecimiento en (7) de los participantes, en concordancia con el resto de los (5) integrantes se propició un sostenimiento y fortalecimiento sobre el objeto de estudio; permitiendo así potenciar las competencias para cada uno de los participantes en cuanto al liderazgo organizacional de manera integral, considerando la autoimagen y reconocimiento externo como cualidades del líder para el desempeño de funciones de manera eficiente. Promoviendo condiciones favorables de trabajo y dinámicas de bienestar

para el sano cumplimiento del rol laboral, mediante la gestión de un clima armónico de trabajo en la plantilla de trabajadores.

Con la misma línea de investigación García (2103) diseñó y aplicó un programa de intervención grupal dirigido al desarrollo del Liderazgo Eficaz con la finalidad de facilitar herramientas a los integrantes del colectivo de recreación educativa (CRER), su programa alcanzó un nivel de efectividad de (87%) ya que logró un incremento en el conocimiento sobre las cualidades del líder eficaz en el colectivo de recreación. El cual empleó como instrumento de medición en carácter de pre-test y post-test una encuesta sobre el liderazgo la cual adaptó de manera pertinente a las características del grupo en intervención para obtener la medición sobre el impacto del programa.

El programa de García (2013) generó en los participantes una introyección positiva con respecto a las cualidades del liderazgo eficaz. Dicho estudio estuvo focalizado a la misma variable como núcleo el liderazgo al igual que en la presente investigación que se aborda el liderazgo con tópico organizacional por la naturaleza del grupo de supervisores intervenido, el programa alcanzo un nivel de efectividad de (58,34%) lo cual aporta reciprocidad a nivel de cumplimiento y objetividad al lograr dar abordaje y modificación a la variable compartida por ambos programas, mediante resultados satisfactorios obtenidos en grupos heterogéneos reflejando un alcance positivo en condiciones diversas entre la singularidad propia de cada grupo.

CONCLUSIONES, ALCANCES Y RECOMENDACIONES FINALES

Conclusiones

La presente investigación partió de la detección de necesidades hasta obtener el diagnóstico del grupo para determinar la variable a intervenir que fue el liderazgo organizacional. Posterior a la intervención fue posible constatar la veracidad del diagnóstico obtenido debido a la modificación alcanzada en los participantes con la aplicación del programa, dando conformidad a los resultados positivos recabados de manera objetiva gracias a la metodología de medición pre-test y post-test.

Por consiguiente, el diseño del programa dio cumplimiento a los objetivos planteados para las distintas fases de la intervención reflejando la adecuación y la pertinencia de cada una de las técnicas específicas nutridas con los contenidos impartidos logrando movilizar e influenciar al grupo.

La fundamentación teórica Psicodramática del modelo Moreniano favoreció el proceso de intervención ya que facilitó dinamizar el darse cuenta como base para el accionar de manera individual y grupal sobre los roles desempeñados permitiendo la redefinición del liderazgo organizacional de manera significativa en el grupo de supervisores de la empresa manufacturera.

Los resultados obtenidos permiten concluir la confiabilidad positiva de la intervención realizada a la variable liderazgo organizacional en el grupo de

supervisores que alcanzó un nivel de (58,34%) de efectividad debido a los resultados recabados, el impacto de la intervención logró modificar la variable de manera significativa en (7) de los sujetos, manteniendo la aproximación positiva con la variable en el resto de los (5) participantes generando un aumento en el reconocimiento intrínseco de la variable a nivel grupal.

De manera específica se observó que la varianza para las contestaciones Positivas fue de (1.01) y en contestaciones Negativas (0.88). Con respecto a la desviación se obtuvo un resultado de (1.00) para las contestaciones Positivas y (0,94) para las contestaciones Negativas. Ambos valores confirman que el grupo de datos mantuvo una dispersión coherente respecto a la media aritmética expresada en (11) para las contestaciones Positivas y (3) para las contestaciones Negativas en el Pre-test y (12,42) para las contestaciones Positivas y (1,67) para las contestaciones Negativas en el Post-test, lo que evidencia mayor acercamiento a la variable siendo lo esperado para el desarrollo del liderazgo organizacional en los participantes.

Es pertinente denotar que posterior a la aplicación del conjunto de técnicas focalizadas y teorizadas, se logró un proceso de cambio. De esta manera se alcanzó a través del proceso de aprendizaje desde el reconocimiento de los individuos sobre sí mismos como mirada interna, pasando por la identificación y aceptación de aspectos propios a los sujetos, hasta la incorporación o potenciación de cualidades para el desarrollo y crecimiento personal; generando cambios en la conducta de los

integrantes del grupo para el cumplimiento eficaz del rol de supervisores como líderes pertenecientes a una organización.

Alcances

El efecto presente en los participantes generará impactos favorables como alcance en el ambiente de trabajo, propiciando una relación armónica para el sano cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la organización.

La investigación desarrollada genera aportes significativos de carácter científico para el abordaje de variables de comportamiento organizacional a nivel de supervisores, permitiendo aumentar la capacidad de respuesta de manera específica a los fenómenos y modificaciones que enfrenta la humanidad en el curso de la superación y la satisfacción de necesidades.

Recomendaciones

En cuanto a la entidad de trabajo, es necesaria la promoción y ejecución de la adecuada capacitación del personal, para lo cual se propone dar continuidad a las metodologías aplicadas en la intervención realizada para el resto de la plantilla de trabajadores de manera periódica.

- Dar acompañamiento y soporte al personal de supervisión por parte de los jefes inmediatos, a través de reuniones periódicas y seguimientos en las áreas de trabajo, con el fin de detectar y direccionar estrategias que mejoren la gestión de los supervisores.

- Resaltar la figura del supervisor como ente de cambio y desarrollo de personas.
- Implementar mecanismos y sanciones para apoyar de manera contingente la gestión de los supervisores en cuanto al manejo del personal.
- Reforzar y promover la conducta deseada en los supervisores a través del reconocimiento de los logros alcanzados.
- Aplicar estrategias de integración para el grupo de supervisores.
- Promover el trabajo en equipo entre las cuadrillas y el supervisor.
- Establecer las competencias genéricas y específicas para el perfil de supervisor.
- Emplear evaluaciones psicológicas de selección de personal mediante el perfil de cargo.
- Dar capacitación sobre inteligencia emocional a los trabajadores de la empresa manufacturera.
- Incorporar indicadores de gestión relacionados con el manejo del personal al cargo del supervisor.

Para los trabajadores:

- Dar continuidad a la capacitación sobre las variables identificadas en el diagnóstico de necesidades.
- Ampliar conocimiento teórico-práctico sobre el liderazgo.
- Identificar aspectos de mejora mediante evaluaciones de desempeño, autoevaluación y discusión de resultados trimestrales con personal capacitado para el desarrollo de capacidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas. Editorial Exíste-me, C.A.

Cartwright (2007) *Dinámica de Grupo. Investigación y Teoría*. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la Teoría de la Administración*. Colombia. Editorial LTDA.

García, (2014) en su estudio *Programa de Intervención Grupal dirigido al Desarrollo de Liderazgo Eficaz en los integrantes del Colectivo de Recreación Educativa CRER*. Trabajo de Grado presentado en la Dirección de Postgrado de la Especialidad de Dinámica de Grupo en la Universidad de Carabobo.

Hernández, Fernández y Batista (2010) *Metodología de la Investigación*. Mc Grau Gill. Caracas Venezuela.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *Guía de Comprensión Holística de la Ciencia*. Tercera Edición, Fundación Sypal: Caracas. (Parte II Capítulo 3 y 4).

Hurtado de Barrera J (2006). *Procesos Grupales y Psicología de la Integración*. Venezuela. Editado por Fundación Sypal y Ediciones Quirón. 3ra. Edición.

López- Barberá Elisa y Población Pablo. *Apuntes de Psicodrama Moreniano*. Información en red <http://www.grupospsicodrama.com>

Martínez Vivar, R. (2009). *La gestión integral del talento humano por competencias. Necesidad y proyección de un enfoque y modelo de gestión para las universidades cubanas*. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 121, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/rmv.htm>

Palella y Martins (2012) *Metodología de la Investigación*. FEDUPEL. Caracas Venezuela.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice. Hall Hispanoamérica, S.A. México.

Valera (2015) *Análisis del nuevo modelo de liderazgo aplicado en una Empresa del Sector Automotriz*. Trabajo de Grado presentado en la Dirección de Postgrado de la Especialidad de Dinámica de Grupo en la Universidad Central de Venezuela.

Villaverde (1997) *Dinámica de Grupos y Educación*. 21ª Edición Lumen. Argentina.

Wagner, D. (1993) *Psychodrama*. Versión Castellana, 6a Edición 1993. Argentina.

Zerpa, A. (2013) *Proponer un plan de formación de liderazgo humanizador para una gerencia centrada en valores en una entidad educativa*. Ubicada en Tinaquillo Estado Cojedes. Trabajo de Grado presentado en la Dirección de Postgrado de la Especialidad de Dinámica de Grupo en la Universidad Central de Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTO APLICADO PARA (PRE-TEST - POST-TEST)

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

Fecha: _____

Nombre y Apellido: _____ **Edad:** _____ **Ficha:** _____

Departamento: _____ **Puesto:** _____

Estimado participante, a continuación se presenta una lista de interrogantes, las cuales son dirigidas a Usted. Siéntase en la libertad de responder con la mayor sinceridad de acuerdo a su realidad. Si es necesario emplee su memoria para ubicar sus respuestas “puede pensar cómo ha sido cada uno de los planteamientos durante los últimos días”.

Marque con una (X) su respuesta. Recuerde que este instrumento se procesa de manera confidencial y solo será utilizado para la investigación en curso.

		RESPUESTAS	
1	¿Los líderes son importantes dentro de su organización?	Si	No
2	¿La organización lo considera a Ud. como líder?	Si	No
3	¿Conoce algún líder en la organización?	Si	No
4	¿Ud. se considera un líder dentro de la organización?	Si	No
5	¿La Alta Gerencia es considerada líder en la empresa?	Si	No
6	¿Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales?	Si	No
7	¿Existen otros liderazgos no formales, diferentes a la Alta Gerencia?	Si	No
8	¿Cree Ud. cumplir con todas las cualidades de un buen líder?	Si	No
9	¿El personal a su cargo lo reconoce a Ud. como líder?	Si	No
10	¿Considera Ud. que se desempeña como un líder ejemplar?	Si	No
11	¿Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio?	Si	No
12	¿Gerente y Líder tienen el mismo significado?	Si	No
13	El liderazgo se ejerce de forma:	Motivadora / Participativa	Formal / Autoritaria
14	Ud. considera que los líderes son:	Individuos líderes	Grupos líderes

Autor: Lcda. Isabel González Universidad Nacional Abierta.
Instrumento Adaptado por: Psic. José Carmona.

ANEXO B: MANUALES DEL FACILITADOR - TÉCNICA DE INICIO

Objetivos: Bienvenida a los participantes. Inducir a los participantes y contextualizar el tema “El Rol que desempeñó”.	
Nombre de la Técnica: Guía – Guiado (Reverso de Roles).	
Origen /Autor:	Psicodrama / José Carmona
Contenido:	Roles Sociales y Rol desempeño organizacional.
Descripción:	Intercambio de Roles para experimentar las distintas posturas.
Nivel de Grupo	Conflicto
Tamaño del Grupo	12 personas
Edades	32 – 50 años
Dirigido a:	Supervisores de Producción
Tiempo:	1,45 min
Actividades	
Facilitador	Participante
<p>1- En esta sesión abordaremos lo que es: el Liderazgo Organizacional y el Rol que desempeñamos. (<i>Explica, que es el Rol - usando una presentación</i>).</p> <p>2- Invita a los participantes a ponerse de pie y que comiencen a caminar por el espacio, haciendo respiraciones profundas (<i>ensayo</i>). Comiencen a desplazarse por el espacio, respiren profundo, mientras caminan detallan todos los objetos que hay a su alrededor, como son y donde esta ubicados.</p> <p>3- Cambiar de ritmo (<i>Normal, Rápido, Lento, Muy lento y Normal</i>) Continúen caminando (<i>ritmo normal</i>) empiezan a explorar lo que se siente “Caminar”. <i>Máximo de (3min) caminando.</i></p> <p>4- Deténganse. Hagan (3) respiraciones profundas.</p> <p>5- Tomen un pañuelo y úsenlo para tapar sus ojos (APAGAR LUCES). Respiren profundo y a partir de este momento van a caminar por el espacio con los ojos tapados y en silencio. Caminen. Y comiencen a experimentar: Que se siente caminar sin ver.</p> <p>6- Deténganse respiren profundo, voy a contar del (3 al 1) y al finalizar se quitarán el pañuelo y abrirán sus ojos (<i>prepárense para recibir la luz – REACTIVAR ILUMINACIÓN</i>). Ahora vamos a formar un círculo en el centro y nos sentamos en el suelo.</p> <p>7- ¿Cómo se sienten? ¿Qué sintieron al caminar sin ver? ¿Cuántas veces se han sentido así en sus vidas?</p> <p>8- Muy bien, pónganse de pie y van a buscar a la persona con: La oreja más parecida a la suya, “luego de conseguirla, buscar la nariz, y espalda más parecida”. (<i>Hasta que queden todos en pareja</i>). <i>De ser número impar (involucrar con el observador invitado)</i></p> <p>9- Ubíquense uno delante y el otro atrás. El participante que está adelante toma el pañuelo y cubrirá sus ojos “asegúrese de no ver” el participante que está detrás guiará a su compañero para su total desplazamiento, haciendo contacto únicamente con el (dedo índice) por la (espalda u hombro) y debe proteger a su guiado de cualquier</p>	<p>1- Identificar los roles que desempeñan y comentarlos abiertamente.</p> <p>2- Caminar libremente por el espacio, respiran profundamente, detallar los objetos y su ubicación.</p> <p>3- Cambian de velocidad, continúan caminando, introspección.</p> <p>4- Detenerse.</p> <p>5- Toman un pañuelo. Se tapan los ojos con el pañuelo, y caminan por el espacio con precaución.</p> <p>6- Detener la caminata, quitar pañuelo, abrir ojos.</p> <p>7- Formar un círculo y se sientan en el suelo. Realizan una reflexión de lo experimentado para comentar abiertamente.</p> <p>8- Buscan a un compañero con las características indicadas.</p> <p>9- Dejarse guiar o guiar al compañero con la mayor precaución y cumplir con lo indicado.</p>

<p>contacto con los objetos o compañeros, en el trayecto de recolección.</p> <p>10- A partir de este momento está prohibida la comunicación verbal, entre guías y guiados.</p> <p>11- Los guías deben recolectar (3) objetos (1) en cada estación, para llevarlos al punto de almacenaje en el orden secuencial, solo pueden tomar un objeto a la vez. Para tomar o almacenar el objeto pueden dar (1 paso) de distancia de su guiado “si es necesario”.</p> <p>12- Al cumplir con la meta deben esperar al resto de los participantes en este espacio (<i>donde podrán destaparse los ojos</i>). Cuando todos hayan finalizado hacen cambio de rol: guías con guiados “por lo tanto cambian de posición y el guiado tapa sus ojos. Esperen la indicación para iniciar.</p> <p>13- Aplicar una técnica de desorientación al guiado (6 giros derecha y a la izquierda).</p> <p>Inicien.</p> <p style="text-align: center;"><i>Cambia la secuencia de recolección, y repetir los pasos previos a la iniciación para el cambio de rol.</i></p> <p>14- Ahora vamos a formar un círculo en el centro y nos sentamos en el suelo.</p> <p>¿Cómo se sienten? ¿Qué sintieron al ser guiados, y al guiar? ¿Cuántas veces se han sentido así en el trabajo?</p>		<p>10- Suspender la comunicación oral.</p> <p>11- Cumplir con la asignación de recolección.</p> <p>12- Al terminar esperar de manera paciente en silencio hasta que todos terminen.</p> <p>13- Gira a su compañero de la manera indicada.</p> <p>14- Formar un círculo, sentarse en el suelo. Realizan una reflexión de lo experimentado para comentar abiertamente.</p>
Recursos:	<p>Materiales: Espacio libre de objetos (6 metros cuadrados, aprox). Control de iluminación. Equipo audio Visual (PC - Video Beam). Pañuelos (tapa ojos). Objetos (recolectar). Números para la secuencia. Fichas. Cámara fotográfica.</p>	
Riesgo:	<p>Resistencias de los participantes ante la actividad. Desinterés. Choque de los participantes contra objetos distantes o entre ellos.</p>	
Procesamiento:	<p>¿Cómo se sienten? ¿Qué sintieron al ser guiados, y al guiar? ¿Cuántas veces se han sentido así en el trabajo?</p>	
Evaluación (Afectiva-Aprendizaje)	<p>Reporte del participante en cuanto a sus vivencias que evidencie el aprendizaje durante la técnica en cuanto a los roles de desempeño.</p>	

Fuente: Carmona (2017)

ANEXO C: MANUALES DEL FACILITADOR - TÉCNICA DE DESARROLLO

Objetivo: Identificar rol organizacional desempeñado.	
Nombre de la Técnica: ¿Quién soy en la empresa y para que me contrataron?	
Origen /Autor:	Psicodrama / José Carmona
Contenido:	Liderazgo
Descripción:	Escenificación de situaciones críticas con el manejo de personal
Nivel de Grupo	Conflicto
Tamaño del Grupo	14 personas
Edades	32 – 50 años
Dirigido a:	Supervisores de Producción
Tiempo:	2,30 horas
Actividades	
<u>Facilitador</u>	<u>Participante</u>
<p>1- Presenta y dirige el conversatorio entre los participantes.</p> <p>2- Proyecta diapositiva con la pregunta.</p> <p>3- Incentiva a la participación.</p> <p>4- Toma una silla y se sienta frente al grupo, y los invita a quitarse las botas y colocarlas en el espacio indicado.</p> <p>5- Enumérense del (1 al 4), y da un ejemplo. Van a formar grupos de números iguales y posteriormente se van a sentar en el lugar de la sala que deseen, sobre el suelo.</p> <p>6- Van a contarse cada uno dentro del propio grupo (una situación <u>crítica o conflictiva</u> (que se haya salido de control o no) con el personal a su cargo.</p> <p>7- Seleccionar una escena y la van a escenificar y cada uno va a cumplir un papel en la situación.</p> <p>8- Al culminar las escenificaciones, pregunta a quienes pertenecen y esa persona pasará al frente y se desarrolla la votación psicodramática para elegir la escena y el protagonista que trabajará.</p> <p>9- Se desarrolla el psicodrama.</p> <p>10- Procesa la actividad</p>	<p>1- Atienden la presentación.</p> <p>2- Observan atentamente.</p> <p>3- Comentar de forma abierta sobre la pregunta.</p> <p>4- Se quitan los zapatos y los colocan en el espacio indicado. Seguidamente movilizan las sillas.</p> <p>5- Se enumeran según lo indicado</p> <p>6- Se ubican en un lugar para sentarse. Narrar eventualidades dentro del grupo.</p> <p>7- Seleccionar una y acuerdan la dramatización.</p> <p>8- Pasa al frente de la sala el participante que le ocurrió el evento. Forman una fila con cada uno dando la espalda al grupo.</p> <p>9- Participan activamente en el desarrollo psicodramático</p> <p>10- Comparten su experiencia (en primera persona) de lo vivido y sobre lo reflexionado sin emitir juicios ni recomendaciones a terceras personas.</p>
Recursos:	Materiales: Equipo audio Visual (PC - Video Beam). Sillas. Alfombras (por si es necesario drenar emociones o se sentarse en ellas). Alimentos y Bebidas.

Riesgo:	Perdida del direccionamiento del objetivo del proceso por la incorporación de otras variables o proceso que compitan entre sí y no puedan ser cerrados.
Procesamiento:	¿Qué sientes en este momento? ¿Qué cambiarías para mejorar esta situación?
Evaluación (Afectiva-Aprendizaje)	Reporte del participante en cuanto a sus vivencias que evidencie el aprendizaje durante la técnica en cuanto a los roles de desempeño.

Fuente: Carmona (2017)

ANEXO D: MANUALES DEL FACILITADOR - TÉCNICA DE CIERRE

Objetivo: Establecer las cualidades del líder integral.	
Nombre de la Técnica: El líder que quiero ser.	
Origen /Autor:	Psicodrama / José Carmona
Contenido:	Cualidades de Liderazgo
Descripción:	Construcción por parte de los participantes del líder que quieren ser.
Nivel de Grupo	Conflicto
Tamaño del Grupo	14 personas
Edades	32 – 50 años
Dirigido a:	Supervisores de Producción
Tiempo:	1 hora
Actividades	
Facilitador	Participante
<p>1- Indica que pueden ponerse a gusto al sentarse en el suelo, si lo prefieren pueden tomar una alfombra.</p> <p>2- Vamos a observar un (VIDEO) que nos permitirá apreciar y reflexionar sobre algunas cualidades. <i>Proyecta el video</i></p> <p>3-¿Qué papel representa el personaje? Que se ubica al frente del grupo, da la cara, va adelante y asume el riesgo... ¿En qué se parece el personaje a ustedes? Escucha algunas respuestas y dice: en que ustedes también son líderes...! ¿Son líderes o no?</p> <p>4- Comenta: <i>Esa batalla se dio entre personas de manera externa. Así como ustedes enfrentan: trabajadores, sindicato, pagos, jefes, T.H, entre otros...</i></p> <p><i>A veces, la lucha no es externa, es dentro de nosotros mismos...</i></p> <p><i>¿Dónde creen que se da esa batalla? Pues se da en nuestra mente, con nosotros mismos, como cuando luchamos contra nuestros miedos “los llamados Demonios Internos”</i></p> <p>Comenta: <i>Los invito a que los identifiquen y los enfrenten, ya que los hará mejores personas...</i></p> <p>5- Ahora van a construir ese líder; ese supervisor ideal. Cada uno aportará una cualidad que crea sea necesaria que deba tener ese supervisor. Piense que cualidad es necesaria y al tenerla escríbala de manera individual en la ficha. <i>Entrega las fichas (tienen 5 minutos para escribirla).</i></p> <p>6- Busca un voluntario, tú vas a ser el modelo de supervisor. ¿Cuál es la cualidad que identificaste? Muy bien, ahora va a decir: como es y para qué le sirve al supervisor.</p> <p>7- Ahora van a ir pasando uno por uno y presentará de esa manera la cualidad y se ubicará en el lugar que crea que deba estar presente en el supervisor para formar una escultura de cualidades.</p> <p>Al pasar todos, los felicita y les toma una fotografía. Presenta el espejo para que se observen en él.</p>	<p>1- Se sientan en el suelo frente a la pantalla.</p> <p>2- Se mantienen atentos y en silencio. Observan el video.</p> <p>3- Opinar en voz alta; que personaje cumple con dichas características. Responden abiertamente de manera reflexiva y comparativa con su realidad.</p> <p>4- Escuchan atentamente y reflexionan de manera interna.</p> <p>5- Ubicar de manera individual la cualidad que crea deba tener ese líder ideal y escribirla en la ficha.</p> <p>6- Emerge un participante voluntariamente y pasa al frente para ser el modelo y sigue las instrucciones.</p> <p>7- Pasan de manera voluntaria y cumplen con la consiga. Se mantienen con la posición de preferencia hasta que pasen todos mientras muestran su ficha.</p>

<p>Dice: <i>ese líder es real, lo construyeron ustedes, séanlo...</i></p> <p>8- Compartir de cierre: ¿Creen que puedan construir; ese supervisor dentro de ustedes mismos?</p> <p>Muy bien caballeros, vamos a formar un círculo y nos sentamos en el suelo, y en una palabra van a decir que se llevan hoy de aquí.</p> <p style="text-align: right;"><i>Despide al grupo.</i></p>		<p>8- Participan de manera voluntaria.</p>
Recursos:	Humanos: Equipo audio Visual (PC - Video Beam). Fichas – Tarjetas. Alfombras. Control de iluminación. Cámara fotográfica. Marcadores. Espejo	
Riesgo:	Pérdida del direccionamiento del objetivo del proceso por la incorporación de otras variables o proceso que compitan entre sí y no puedan ser cerrados.	
Procesamiento:	¿Cuáles son las cualidades el líder? ¿Cómo se comporta el líder con esa cualidad? ¿Crees poder construir ese líder en ti?	
Evaluación (Afectiva-Aprendizaje)	Reporte del participante en cuanto a sus vivencias que evidencie el aprendizaje durante la técnica en cuanto a los roles de desempeño.	

Fuente: Carmona (2017)

ANEXO E: EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

