

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
REGIONAL ESTADO APURE

Programa de Estudios Avanzados

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA DE
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DOROGODAS AL PERSONAL DEL BANCO
BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE**

Autor: Licdo. Ojeda Ramón
Tutor: Dr. Juan Carlos Suarez

San Fernando de Apure, Noviembre de 2019.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL D
E LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y
DESARROLLO REGIONAL**

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA
DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DOROGODAS AL PERSONAL DEL
BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE**

**Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia
Publica**

Autor: Licdo. Ojeda Ramón
Tutor: Dr. Juan Carlos Suárez

San Fernando, noviembre de 2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **JUAN CARLOS SUAREZ LUQUE**. C.I. 18145814, en mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado Titulado: **LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DOROGODAS AL PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE**, presentado por el ciudadano: **OJEDA RAMON, C.I. 21.006.465**, aspirante al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Publica, considero que el mencionado trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.



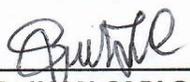
DR. JUAN CARLOS SUAREZ

C.I. 18145814



ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, Jueves (09) de Enero del año 2020, siendo las 8:00 am, en el Aula "1" del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – San Fernando de Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217, ACHAGUAS, ESTADO APURE"**, bajo la responsabilidad del participante: **RAMON OJEDA**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-21.006.465**, perteneciente a la **XVIII Cohorte**, realizado bajo la tutoría del **DR. JUAN CARLOS SUAREZ (UNELLEZ)** para la obtención del título de: **Magíster en Gerencia y Planificación Institucional**. El Acto se realizó en presencia del Público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión Asesora de Estudios Avanzados del VPDR de la UNELLEZ, Acta N° 201, Ordinaria, de fecha 16/01/2020, Punto N°73**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad, **APROBAR Y OTORGAR MENCION: HONORIFICA Y PUBLICACION POR LA RELEVANCIA INVESTIGATIVA Y EL APORTE A LA GERENCIA INSTITUCIONAL**, el Trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta.


DR. JUAN CARLOS SUAREZ
C.I. N° V-18.145.814
Tutor


DRA. ROSALIA PEREZ
C.I. N° V-9.871.870
Jurado Principal


MSC. MIGUEL LOZADA
C.I. N° V-14.947.892
Jurado principal

Dedicatoria

Hoy cuando termina una de las etapas más importante de mi vida, se abre un futuro lleno de esperanza, se cumple uno de mis deseos más grandes, más aun no es el fin de mis metas, si no el estimo para seguir adelante, por eso quiere dedicar con nobleza sinceridad lo siguiente.

A Dios todo poderoso por haberme dado valor, fuerza tanto moral como espiritual para alcanzar este logro tan hermoso lleno de virtud y sabiduría, por un sendero de éxito y me enseñó que con esmero y sacrificio se logran las metas.

A mis Padres, quienes forjaron mi alma y mis metas con sus ejemplos lleno de fortaleza quienes aceptaron sacrificar abnegadamente para darme ánimo, fuerza, valor y voluntad sobre todas las cosas para llegar hoy a lo que se ha cumplido.

A todos los profesores por sus enseñanzas porque de ellos aprendí que el empuje, la dedicación e imaginación son más necesario que el conocimiento teórico para el éxito de mis sueños.

A mis compañeros de estudio quienes con su paciencia y dedicación siempre estuvieron a mi lado brindándome su confianza y apoyo para logra el sendero de lo prometido.

Finalmente a todas aquellas personas que u otra forma se siente identificada con este noble éxito y que de alguna manera contribuyeron a la realización de esta tesis.

“Hoy se vence un reto y un compromiso, un sueño se hace realidad, logre una exitosa meta”

Lcdo. Ojeda Ramon

Agradecimiento

Primeramente a mi Dios todo poderoso le agradezco que cada día me permita un nuevo amanecer dándome fuerzas para seguir luchando y cumplir con las metas que me propongo. Por ello, el esfuerzo que he desarrollado para crear esta tesis de grado como un trabajo intelectual incorporado a las nuevas metodología me obliga dar especial agradecimiento a mis Padres, Esposa, Hermanos, Abuelos, , así como a todos los profesores del primero al último semestre de mi carrera que contribuyeron con mi formación.

A mi Tutor el Doctor Juan Carlos Suarez y a mi asesora Carmen España que siempre estuvieron disponibles para contribuir en la realización mi trabajo y entregar sus conocimientos para que este pudiera concretarse de acuerdo a lo planificado y quienes con su dedicación y cariño se preocuparon de la revisión de algunos detalles.

Nuestra deuda de gratitud tengo que hacerla extensiva a mis asesores quienes con su tenacidad y eficacia contribuyeron significativamente en el delicado y laborioso trabajo de grado.

Lcdo. Ojeda Ramon

INDICE

CARTA DE ACEPTACION DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCION	1
CAPITULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación	10
Objetivo General	10
Objetivo específicos	10
Justificación	10
Alcances y limitaciones	12
CAPITULO II MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas y Conceptuales	18
Base Legal	40
Sistema de Variables	42
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	
Tipo de la de Investigación	43
Diseño de la Investigación	43
Modalidad de la investigación	43
Procedimiento metodológico	43
Población y muestra de estudio	44
Técnicas e instrumento de Recolección de información	45
Validez y confiabilidad del instrumento	46
Técnica de análisis de datos	47
CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados	48
CAPITULO V LA PROPUESTA	69
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	10
Recomendaciones	106
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	108
ANEXOS	111

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°. 1	Sistema de variables	42
Cuadro N°. 2	Ítems N° 1	49
Cuadro N°. 3	Ítems N° 2.	50
Cuadro N°. 4	Ítems N° 3	51
Cuadro N°. 5	Ítems N° 4	52
Cuadro N°. 6	Ítems N° 5	53
Cuadro N°. 7	Ítems N° 6	54
Cuadro N°. 8	Ítems N° 7	55
Cuadro N°. 9	Ítems N° 8	56
Cuadro N°. 10	Ítems N° 9	57
Cuadro N°. 11	Ítems N° 10	58
Cuadro N°. 12	Ítems N° 11	59
Cuadro N°. 13	Ítems N° 12	60
Cuadro N°. 14	Ítems N° 13	61
Cuadro N°. 15	Ítems N° 14	62
Cuadro N°. 16	Ítems N° 15	63
Cuadro N°. 17	Ítems N° 16	64
Cuadro N°. 18	Ítems N° 17	65
Cuadro N°. 19	Ítems N° 18	66
Cuadro N°. 20	Estructura de la Propuesta	76
Cuadro N°. 21	Fases de Aplicación de las estrategias relacionadas con la formación para el desarrollo de competencias gerenciales	82
Cuadro N°. 22	modulo I	90
Cuadro N°. 23	modulo I	91
Cuadro N°. 24	modulo I	92
Cuadro N°. 25	modulo II	93
Cuadro N°. 26	moduloII	94
Cuadro N°. 27	moduloII	95
Cuadro N°. 28	modulo III	96
Cuadro N°. 29	moduloIII	97
Cuadro N°. 30	modulo IV	98
Cuadro N°. 31	modulo V	100

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°. 1	Ítems N° 1	49
Gráfico N°. 2	Ítems N° 2.	50
Gráfico N°. 3	Ítems N° 3	51
Gráfico N°. 4	Ítems N° 4	52
Gráfico N°. 5	Ítems N° 5	53
Gráfico N°. 6	Ítems N° 6	54
Gráfico N°. 7	Ítems N° 7	55
Gráfico N°. 8	Ítems N° 8	56
Gráfico N°. 9	Ítems N° 9	57
Gráfico N°. 10	Ítems N° 10	58
Gráfico N°. 11	Ítems N° 11	59
Gráfico N°. 12	Ítems N° 12	60
Gráfico N°. 13	Ítems N° 13	61
Gráfico N°. 14	Ítems N° 14	62
Gráfico N°. 15	Ítems N° 15	63
Gráfico N°. 16	Ítems N° 16	64
Gráfico N°. 17	Ítems N° 17	65
Gráfico N°. 17	Ítems N° 18	66

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA CAPACITACION EN
MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS AL
PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE.**

**AUTOR: Lcdo. Ojeda Ramón
TUTOR: Msc. Juan Carlos Suárez
Año: 2019**

RESUMEN

Este trabajo se llevaron a cabo en la empresa BANCO BICENTENARIO 0217 ubicada en Achaguas estado Apure, el cual tuvo como objetivo proponer el diseño de lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidos al personal que labora en la misma. Con la finalidad de mejorar sensiblemente el ambiente que rodea a los empleados. Entre sus objetivos específicos está Describir las estrategias gerenciales desarrolladas para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidas al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure. La metodología utilizada fue descriptiva, de campo, calificando el diseño como no experimental, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario de dieciocho (18) preguntas aplicado a una muestra de dieciséis (16) personas que integran la organización objeto de estudio. Cada uno de los ítems del instrumento, fue sometido a un análisis cuantitativo descriptivo, en atención a las frecuencias de respuestas, expresadas en formas absolutas y relativas, para posteriormente realizar al final de cada tabla una interpretación que permitió conocer la situación planteada.

Palabras claves: Diseño – Lineamientos – Capacitación – Liderazgo – Organización.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA CAPACITACION EN
MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS AL
PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE.**

**AUTOR: Lcdo. Ojeda Ramón
TUTOR: Msc. Juan Carlos Suárez
Año: 2019**

RESUMEN

This work will be carried out in the BICENTENARIO 0217 BANK company located in Achaguas state Apure, which aimed to propose the design of management guidelines for training in organizational leadership aimed at staff working in it. In order to significantly improve the environment surrounding employees. Among its specific objectives is to describe the management strategies developed for training in organizational leadership aimed at staff of the Bicentennial Bank 0217 Achaguas Apure The methodology used was descriptive, field, describing the design as non-experimental, for the collection of information was used The technique of the survey and the instrument was a questionnaire of eighteen (18) questions applied to a sample of sixteen (16) people that make up the organization under study. Each of the items of the instrument was subjected to a descriptive quantitative analysis, in response to the frequencies of responses, expressed in absolute and relative ways, to subsequently make an interpretation at the end of each table that allowed knowing the situation.

Keywords: Design - Guidelines - Training - Leadership - Organization.

INTRODUCCION

Dentro de toda Organización el desempeño del líder juega un papel fundamental, es él quien guía y motiva al personal, ya que toda buena empresa exige aumentar su competitividad con excelencia, por lo que necesita del desarrollo de las habilidades y destrezas de los gerentes o supervisores a cargo de los equipos de trabajo, para que puedan guiar, administrar, impulsar e influir en el factor humano que es el elemento primordial para lograr las metas y objetivos perseguidos por la compañía, es por ello que, la dinámica que se presenta en el ámbito social y organizacional en la actualidad, representa el desafío a las empresas comerciales e industriales de enfrentar los cambios de manera estratégica, lo que conlleva a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, y asegurar de esta forma su permanencia en el mercado. Además, estos escenarios se caracterizan por su pro actividad, su dinámica en los constantes cambios que se dan, y en un mundo cambiante, pues los líderes más valiosos son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Por esta razón, el líder organizacional debe ser una persona que no sólo se dedique a ver al resto del personal como personas que cumplen funciones sino reconocerlos como humanos, y, por tanto, tratarlos así. Cada uno de los que desempeñan una labor dentro de las organizaciones es parte indispensables para el desarrollo de la misma. Cada persona debe reconocerse como una persona capaz de cumplir con sus funciones, y de esta manera pueda lograr un bienestar común dentro de su organización, por esta razón, el liderazgo como instrumento de dirección incide de forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial, la cual es uno de los factores estratégicos con que cuenta la empresa, por lo que en la actualidad adquiere gran importancia dentro del sistema general de la gestión empresarial.

Debido a ello, surge el liderazgo, como un proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. De esta manera, surgen estudios que modelan estilos, tales como el

liderazgo transformacional y el liderazgo participativo, cuyo objetivo es transformar a las personas y las organizaciones, y con ello, cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, guiarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias, y motivarlos a realizar cambios permanentemente.

Esto, aseguran, permite aumentar el crecimiento profesional de las personas con aquellas transformaciones que se requieran para optimizar su rendimiento, apostando a entregar lo mejor de sí.

Por lo antes planteado, el propósito de esta investigación se centra en analizar el nuevo modelo de liderazgo a través de la implementación de lineamientos gerenciales, aplicado personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Estado Apure, como plataforma estratégica esencial en la alineación de los objetivos organizacionales, la cual se considera importante puesto que, el líder organizacional dentro del ámbito empresarial es aprendiz y a su vez transformado por la relación de liderazgo que ejerce, siente las necesidades de los demás y los guía para que cada uno busque alternativas que les permita mantenerse firmes dentro de la organización.

En este sentido, para cumplir a cabalidad con las pautas establecidas por la Universidad para la presentación de un Trabajo Especial de Grado, y atendiendo a los requerimientos de su formulación metodológica, la estructura formal de este informe consta de seis capítulos identificados de la siguiente manera:

Capítulo I; El problema, la cual abarca la formulación del problema de la investigación realizada, resaltando la situación actual del Banco Bicentenario 0217 objeto de estudio y las interrogantes que le dan curso a los objetivos de investigación, (general y específicos), de igual manera, en el presente capítulo se planteará la justificación, alcance y limitaciones de la misma.

Capítulo II; Se encuentran el marco teórico y conceptual, en el cual se describe los antecedentes de la investigación, así como también la teoría y las bases legales que la sustenta, la definición de términos y el sistema de variables.

Capítulo III; Comprende el marco metodológico, el cual está conformado por, el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumento de

recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento así como las fases del diseño de investigación.

Capítulo IV; Contiene el análisis e interpretación de los resultados, en el cual se usaran cuadros y gráficos para su respectivo análisis e interpretación de las respuestas emitidas por la muestra objeto de estudio a los ítem del instrumento aplicado.

Capítulo V; La propuesta, lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidas al personal del banco bicentenario 0217 Achaguas apure.

Capítulo VI; Está conformado por las Conclusiones y Recomendaciones que derivan del análisis de los resultados.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva, esto basado en un modelo integral inteligente, el cual permita construir mayor competitividad y dinamismo, ya que por naturaleza el ser humano mantiene una serie de expectativas y deseos, que le son propias de su condición, estas le sirven como mecanismo de búsqueda constante de su bienestar y mantenimiento en procesos de adaptación, de los cuales su individualidad lo orienta hacia sus logros, lo que establecerá que el empresariado moderno pueda participar en un mercado de mayor exigencia y clase mundial.

En este sentido, el hombre, al integrarse a un medio laboral, busca cumplir con las normas establecidas y brindar sus potencialidades, actitudes y destrezas, a manera de llenar las formalidades en función del perfil característico de un cargo cumpliendo con las necesidades del puesto de trabajo. Al mismo tiempo, éste busca a su vez llenar sus expectativas de superación y satisfacer necesidades individuales dentro de la organización.

Por otra parte, como puede apreciarse, los hombres y mujeres de empresas financieras, para ser buenos gerentes, deben ser excelentes líderes, lo cual implica no sólo dominar las técnicas presupuestarias, sino saber diseñar un sistema de rendición de cuentas, establecer procedimientos claros de gobernabilidad, así como definir el modelo financiero inteligente sobre el cual descansa una compañía; sino también ofrecer una dirección y motivación a su personal; con el propósito de convertir las fortalezas de la organización en ventajas competitivas.

Es por ello que, tradicionalmente, la competitividad ha sido considerada un fenómeno básicamente de orden macroeconómico y de dotación de recursos naturales, relacionada principalmente con la existencia de un tipo de cambio

razonablemente alto, una tasa de interés baja, disponibilidad de mano de obra a bajo costo y una política industrial estratégica, entre otros posibles elementos.

Evidentemente, existen organizaciones que presentan dificultades que afectan su funcionamiento y que impiden que se logren los objetivos en su totalidad. Una de estas dificultades es conocer las necesidades y motivos que impulsan al trabajador a cooperar, a ser suyos las metas de la organización para poder alcanzar un máximo de efectividad y productividad, algunas de estas dificultades en las organizaciones son los conflictos disfuncionales, la comunicación, la excesiva estructura burocrática, el mal liderazgo, las relaciones formales e informales de trabajo; que podrían incidir directamente en el ambiente de trabajo, así como también los objetivos, normas y procedimientos que no estén adaptados a la realidad de la organización dentro de su medio geográfico, producto de políticas erróneas que existen dentro de las mismas.

En tal sentido, es importante resaltar que el desempeño, bienestar, además la evolución de los recursos humanos está determinada por diversos factores, entre ellos el liderazgo en la organización, por cuanto el líder debe velar por las condiciones laborales del empleado, estudiando aspectos importantes como el ambiente laboral, los sistemas de recompensas habilidades, destrezas, rendimiento entre otros. Anudado a esto Robbins (2008), establece que, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, es por ello que, la base de esta influencia puede ser formal como la conferida en un rango gerencial de una organización, sin embargo, como este nivel incluye autoridad formalmente asignada, las personas asumen el liderazgo solo por estar en dicho nivel de la institución. Es por ello que, es necesario aclarar que no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. De igual manera la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado de estilo del liderazgo que permitan a los gerentes planificar, organizar, controlar, influir o actuar de forma efectiva.

Es por ello que, el éxito organizacional depende en gran parte de los recursos humanos y estos a su vez, de los planes que existan dentro de las organizaciones para cubrir sus necesidades, de ahí la importancia de ofrecerles un ambiente de trabajo en el cual se sientan a gusto y motivados para poder dar lo mejor de sí. Sin embargo, en

el transcurso de la historia del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

Al respecto, Juárez y Contreras (2012), señala que, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas. Consecuentemente, en una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad que los empleados individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma.

En este sentido, Choi, Dooley, (2011), establece que, las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas. Es por ello que, para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación.

Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones y que a su vez, que no ejerza una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional. En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales, así que, la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común; de igual forma, la

comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Desde esta perspectiva, Noriega, 2008 considera que:

El liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella".(p. 28).

En suma, el liderazgo es un importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad que tiene un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar.

En relación a esto, Hazy, Goldstein y Lichtenstein (2007), señala que existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal. Así pues, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo, motiva y controla al subalterno; sin embargo, considera que solamente él es capaz, mientras que el líder participativo utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, los guía y controla.

De igual forma, hoy en día, existen nuevas perspectivas de liderazgo, que se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Por tanto, el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; ante todo, el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante; por lo tanto, el fin primordial es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, del grupo y de la sociedad.

Desde esta perspectiva, los gerentes se enfrentan a grandes retos, por lo tanto, deberán extender su visión y ampliar el horizonte, determinando el sentido de dirección y el propósito de la organización, por ello, necesitan cultivar los valores siempre vivos mediante su palabra, su ejemplo, su pensamiento y acción, conociendo el sentimiento y las necesidades de sus seguidores permaneciendo unidos en la tarea de cumplir con los objetivos establecidos.

Dentro de este marco, unos de los aspectos más importantes para la gerencia en el mundo moderno, es el conseguir suficiente cooperación y trabajo en equipo, de modo que las energías y recursos disponibles no semalgasten en conflictos e incomprensiones inútiles, sino que sirvan eficientemente al esfuerzo constructivo de la organización y en el logro de sus objetivos, solo así se lograría unir a todo el personal en grupo leal y cooperador sosteniéndose frente a toda competencia y resistiendo todas las agresiones de los cambio económicos, sociales y tecnológicos que se puedan presentar.

En consecuencia, Drucker (2006), expresa la necesidad que tienen todas las instituciones de estar a la altura de los nuevos parámetros fijados por los líderes en su campo para poder tener éxito o por lo menos sobrevivir en el siglo XXI. Con referencia a esto, Francés (2006), señala que, en la actualidad los líderes de las nuevas organizaciones, carecen de capacidad humana para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados, quizás por su falta de preparación profesional o por la carencia de

materiales informativos, ignorando que de esas capacidades dependerá el éxito empresarial y personal de toda organización.

En virtud de las consideraciones antes expuestas es necesario que el gerente del Banco Bicentenario 0217 ubicado en el municipio Achaguas del estado Apure influya de manera positiva en el personal, de lo contrario, podría dar como resultado la existencia de trabajadores cumpliendo sus horarios en forma rutinaria, sin la iniciativa para aportar más de lo necesario en su empleo, se estaría ante la presencia de empleados poco comprometidos con la prosperidad y el éxito de la empresa dándole paso a la competencia.

De esta forma, según expone Blanchard (2007) uno de los retos enfrentados por los líderes contemporáneos en mantener en alto el compromiso de sus empleados con la empresa, lo cual se logra por medio de un adecuado proceso generar en sus seguidores para inspirar el deseo de trabajar. Bajo esta perspectiva es necesario que el gerente de la institución incorpore lineamientos estratégicos enfocados en el liderazgo, en el cual los empleados comprendan que la responsabilidad en el trabajo es de todos los que la integran, a su vez, a través de estos lineamientos se buscaría fomentar los procesos administrativos destinados a desarrollar el buen funcionamiento de la gestión administrativa dentro de la entidad financiera.

Al respecto Chiavenato (2010), refiere que, en las organizaciones, los entes administrativos y gerenciales deben proporcionar instrumentos conceptuales, herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo teórico hacia lo práctico, para seguir de cerca lo que está ocurriendo en el entorno, permitiendo así, aplicar enfoques de gestión que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio general.

En el caso del Banco Bicentenario 0217 ubicado en el municipio Achaguas del estado Apure el liderazgo es una herramienta clave dentro de la organización puesto que a través de él se puede orientar al personal hacia un comportamiento eficaz para alcanzar los propósitos establecidos, considerando al liderazgo como un indicador individual que garantiza el buen desempeño de la organización.

En este sentido, se observa que en el Banco Bicentenario 0217 ubicado en el municipio Achaguas del estado Apure la mayoría de las decisiones suelen estar bajo la supervisión de la figura del gerente, quien establece e imparte los lineamientos de ejecución de manera absoluta y sin consenso de los subalternos.

De igual forma, destacan algunos factores como lo son: gerentes asumiendo conductas autoritarias con poca experiencia, y donde muchos de ellos han sido ocupados por razones políticas sin tomar en cuenta el perfil requerido para ser líder.

Por lo tanto, posiblemente estos factores están incidiendo negativamente en el desempeño laboral tanto del gerente como del personal a su cargo, generando un ambiente tenso, desmotivado, carentes de comunicación abierta y flexible, creando grandes barreras de comunicación debido a la falta de conocimiento.

En atención a las consideraciones anteriormente expuestas surge la necesidad de proponer una serie de lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidos al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure conducido a mejorar el desempeño laboral dentro de la organización, es por ello que se plantean las siguientes interrogantes:

¿Será necesario establecer lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidas al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure?

¿Cómo estarían constituidos los lineamientos gerenciales en materia de liderazgo organizacional para lograr un mejor desempeño laboral dentro del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure?

¿Cuáles son las normas, contenidos y métodos que podría contener los lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo organizacional para el personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer el diseño de lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidos al personal del Banco Bicentenario 0217 ubicado en el municipio Achaguas estado Apure.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la formación en materia de liderazgo desarrollado organizacional dirigido al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure.
2. Describir las estrategias gerenciales desarrolladas para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidas al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure.
3. Diseñar lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo desarrollado organizacional dirigidos al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure.

Justificación de la Investigación

Hoy en día, las empresas manejadas con perspectivas de gerencia moderna cada vez más adoptan estrategias con el fin de garantizar el éxito ante un mundo altamente competitivo, pero para ello, requiere contar con un adecuado equilibrio de talento en el equipo de trabajo para lograr de manera exitosa la implementación del nuevo modelo de liderazgo, ya que esto se ha convertido en un tema crucial, donde las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí mismo para el bienestar de la organización o empresa.

En este sentido, la investigación propuesta, busca mediante la aplicación de lineamientos gerenciales en materia de liderazgo organizacional dirigidas al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure, dar solución a la problemática planteada, convirtiendo a los empleados en los principales beneficiarios de la misma ya que podrán mejorar el desempeño de sus funciones, convirtiéndose así en personas indispensable, con capacidad de ser los nuevos líderes de hoy, preparados para lograr el éxito organizacional.

Bajo esta perspectiva, desde el punto de vista gerencial, la presente investigación, busca dar seguimiento al desarrollo de los procesos diarios que se llevan a cabo dentro de la entidad financiera enfocándose específicamente en el alcance de los objetivos basados en la utilización del liderazgo para el desarrollo de los procesos administrativos.

Desde el punto de vista práctico, se convierte en la oportunidad de aplicar los principios gerenciales donde exista como norma la conducta que permita con frecuencia revisar las metas, adaptarlas o cambiarlas, compartir el liderazgo, tomar en cuenta motivaciones y capacidades personales, así como corregir las debilidades detectadas en el ejercicio de este estudio para mejorar el propósito de la organización, creando un ambiente propicio para la actividad humana. En cuanto al aporte metodológico de la investigación servirá de consulta para otros acerca de los procedimientos utilizados para la recolección de datos en el campo de la información para la aplicación de análisis estadísticos.

En lo social, la investigación abre la oportunidad de descubrir cualidades de liderazgo en la fuerza laboral constituida por personas que comparten una cultura muy arraigada y particular dentro del campo financiero la cual contribuye a una fuente de trabajo importante.

Alcance y Limitaciones

Alcance

Por medio de la realización de la presente investigación se pretende mejorar las operaciones que realiza el Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure, es por ello que la investigación tiene su alcance desde el punto de vista teórico, al considerar el contenido del mismo como apoyo referencial para resaltar la importancia del liderazgo como mecanismo de desarrollo en los procesos administrativos enfocándose en los lineamientos gerenciales, la cual son factores importantes para toda organización.

Limitaciones

las limitaciones se presentaron durante la fase de campo en la obtención de información que debían suministrar los sujetos que conforman la muestra en estudio quienes presentaron cierta resistencia al considerar que la información suministrada pudiera convertirse en elementos en contra al momento de la evaluación de su desempeño laboral.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Fuentes, J. (2018) realizo un Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia, la cual llevo por título: Lineamientos Estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la compañía de fabricante de neumáticos ubicada en el Estado Carabobo, La investigación presentada tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo de la Compañía de Jesús, en una empresa fabricante de neumáticos ubicada en el estado Carabobo, en la cual se detectó que en la actualidad, existe insatisfacción general respecto al liderazgo entre los trabajadores de la empresa sujeto de estudio, la cual está incidiendo sobre los niveles de desempeño del equipo de trabajo.

La metodología implementada en esta investigación fue bajo la modalidad de proyecto factible con una investigación de campo de naturaleza descriptiva, con el uso de dos cuestionarios como instrumento de recolección de información, aplicado a una muestra de cincuenta trabajadores de la empresa. El estudio concluyo que para ser una organización sustentable en este siglo se necesitará de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos,

Villa J, (2016), realizo un trabajo de investigación para optar al título de Magister Scientiarum en administración mención Gerencia de Organización Empresarial el cual título: Estrategias Gerenciales para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la universidad del Zulia, facultad de Humanidades. La presente investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias gerenciales que faciliten la evaluación del desempeño laboral. El estudio correspondió a la modalidad de Proyecto Factible, el cual en su fase diagnóstica se apoyó en una investigación descriptiva, con un diseño no experimental, transaccional de campo. Indudablemente, la correlación de las presentes investigaciones con el trabajo en ejecución, radica en el abordaje de estrategias gerencial en las

organizaciones, su aporte, reside en orientar el trabajo de investigación presente en aspectos conceptuales y metodológicos claves desde la perspectiva de los lineamientos gerenciales, por lo cual se considera de gran valor para la realización de esta investigación.

Por su parte, Páez C, (2017). Realizo un Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia que llevo por título: Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo. Este estudio tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo. La investigación es de tipo propuesta. Se determinó que la misma corresponde a un diseño no experimental en la que se utilizó la modalidad de campo; se estudió un universo de 231 personas que laboran en las firmas de auditores contables del cual se tomó una muestra de 72 personas. Para la obtención de los resultados se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumentos tres cuestionarios.

Considerando lo antes expuesto, el estudio realizado por Páez, se incorpora a la base de antecedentes que sustentan la presente investigación, por la relación directa en cuanto a la temática de estudio y los hallazgos realizados por las personas antes mencionadas los cuales serán considerados al momento de establecer la importancia de las estrategias gerenciales.

Gómez, A. (2015), realizó un Trabajo de Grado denominado, El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos en el Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, de la Ciudad de México (México). La investigación presentada tiene como objetivo evaluar las estrategias de liderazgo transformacional que podrían facilitar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. El estudio surge debido al hecho de que la nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no sólo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas sino a sectores industriales completos; en general, el

ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores, y muchas veces parece incontrolable por parte de estas empresas.

La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de una investigación documental de naturaleza descriptiva y cualitativa. Para lograr lo anterior se realizó una revisión de las diferentes teorías que se han desarrollado sobre el tema, incluyendo el análisis de algunas de corte psicológico, de las cuales se derivan precisamente las teorías de liderazgo empresarial, lo cual es significativo, puesto que muchos de los estudios realizados sobre liderazgo tienen como propósito conocer las causas del comportamiento y la forma como se mantiene en medio ambientes específicos.

La relación del referido estudio con la presente investigación, se encuentra en que describe las diversas conceptualizaciones del término “liderazgo”; a partir de esto se presentan la tipología y una amplia gama de estilos que proponen los autores que se revisaron en este artículo, y todo ello culmina en un cuadro comparativo, que facilita el análisis de los elementos básicos para un liderazgo de éxito.

Ahora bien, Antúnez, M. (2015) en su trabajo denominado: El Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua, trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo Campus La Morita. En esta investigación para la autora fue necesario diagnosticar los factores determinantes del clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que obstruyen en el rendimiento de los empleados. Se orientó en el clima organizacional, factores, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Así mismo metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la

encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. La relación de este caso con el objeto de estudio radica en el análisis de las necesidades individuales y organizacionales que pueden fomentar un aporte en el empleo de métodos y estrategias para obtener lineamientos en el fortalecimiento de una de una cultura organizacional fuerte y competitiva.

Barreto, J. (2014), realizó un Trabajo Especial de Grado denominado Liderazgo Transformacional para la Gerencia Empresarial Basado en la Gestión del Conocimiento y la Innovación, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación, División de Estudios para Graduados. La investigación presentada tiene como objetivo la construcción de una teoría de liderazgo para la gestión de la energía humana en el contexto de las organizaciones empresariales, creada a partir de las experiencias de un grupo de líderes considerados exitosos y dedicados a la gestión empresarial.

La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de una investigación documental, a través de una racionalidad epistemológica cualitativa de la Teoría Fundamentada de Crosby y Strauss (2002), para evaluar cómo un grupo de individuos ejerce su liderazgo para la gestión de la energía humana en el contexto de las organizaciones empresariales. Como informantes claves, en el estudio participaron cinco personas calificadas como líderes exitosos en su trayectoria laboral.

Algunos hallazgos del estudio fueron: quién no sabe comunicar no es líder; la innovación es una espiral helicoidal que se forma a través de una actitud activa hacia la transformación y el crecimiento; el líder no puede tomar sus decisiones si no está convencido o seguro de ella y ni de los riesgos que puedan generarse la misma; el líder debe ser un modelo ético y moral para tener influencia en sus liderados. Se concluyó que un líder es alguien que gerencia, motiva y educa en los contextos organizacionales de la empresa. En este sentido, el líder constituye el principal impulsador de un clima de sinergia organizacional que permita el logro de los

objetivos de la organización y el crecimiento integral de las personas, incluyendo a él mismo como líder.

Ortiz, D. (2012), realizó un Trabajo Especial de Grado denominado Estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para el mejoramiento productivo de los empleados Caso: firma contable MBC y Asociados, para optar a la Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia, en el Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la UC. La investigación mencionada tuvo como propósito elaborar estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para el mejoramiento del desempeño y la productividad de los empleados de la firma contable MBC y Asociados ubicada en Valencia, estado Carabobo. El estudio surge del diagnóstico inicial en el que se detecta que, en la actualidad, la falta de acciones orientadas al logro de la motivación del capital humano por parte de los líderes en el área administrativa está incidiendo sobre los niveles de desempeño del equipo de trabajo.

Metodológicamente, fue concebido como una investigación descriptiva basado en un diseño de campo no experimental, por lo que recurrió a la encuesta como técnica de recolección de información, para lo cual se diseñó un cuestionario aplicado a una muestra de 30 empleados de la empresa. La información obtenida permitió concluir que los empleados muestran elementos de conducta y actitud que influyen en su desempeño laboral y conducen a una disminución en la productividad por lo que se proponen estrategias basadas en la teoría del liderazgo transformacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados en la firma contable MBC y Asociados, con la finalidad de mejorar la productividad de la organización.

La relación del trabajo referido con la presente investigación, radica en que propone el uso de estrategias para mejorar la calidad del recurso humano basadas en los postulados del liderazgo, y a manera de aporte, establece los lineamientos teóricos necesarios para la elaboración y diseño de estrategias basadas en la referida herramienta a fin de optimizar el desempeño laboral de en una entidad.

Aguilar, L. y Riera, W. (2012), realizaron una investigación como Tesis previa a la obtención del título de magíster en dirección estratégica de recursos

humanos que llevo por título: diseño de un programa de liderazgo para directivos de la PUCE, Matriz Quito. La visión de la PUCE es convertirse en una universidad diferente, moderna, más sensible a las necesidades de la colectividad, por lo que necesita el apoyo de toda la comunidad universitaria, pero en especial de los directivos; tanto del sector académico como administrativo y que éstos tengan las competencias necesarias para ejercer un fuerte liderazgo en procura de lograr los objetivos institucionales. La PUCE plantea, como necesidad, el desarrollo de competencias de liderazgo de sus directivos, como una alternativa viable que permita obtener resultados eficaces. Con estos antecedentes se ha desarrollado el presente estudio a fin de identificar inicialmente, las competencias de liderazgo requeridas en los directivos académicos y administrativos de la Universidad, así como también definir las líneas de acción necesarias para desarrollarlas.

El estudio correspondió a la modalidad de Proyecto Factible, bajo un estudio de Campo, como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación y como instrumento un cuestionario validado por diferentes expertos y con un 0,97 de confiabilidad. El estudio guarda relación con la presente investigación ya que servirá de guía fundamental a la hora de elaborar la propuesta.

Monroy. Y, (2013), ejecuto un trabajo de Investigación para optar al título de Magister en gerencia educativa, el cual llevo por título: Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente caso de estudio: Escuela Estadal “RAFAEL SATURNO GUERRA”. Valencia – Estado Carabobo. La presente investigación tiene como objetivo analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Estadal Rafael Saturno Guerra, Parroquia Miguel Peña del Municipio Valencia, Estado Carabobo El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

Bases Teóricas y Conceptuales

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012) indica que esta explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema y por tal responde a cada uno de los hechos relacionados y a partir de los cuales se formuló el problema objeto de estudio. La base teórica presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

La organización y sus elementos principales

Antes de hacer referencia a los diversos postulados teóricos del proceso de liderazgo y gestión de capital humano, se parte de las concepciones sobre el significado de las organizaciones, las cuales, según Robbins y Coulter (2005) representan complejas estructuras sistemáticas, donde las actividades y/o funciones desarrolladas por dos o más personas en forma ordenadas u organizadas, buscan el logro de objetivos comunes; es decir, el trabajo en equipos entre los trabajadores, permiten afianzar una serie de criterios que para las organizaciones son plenamente importantes, como lo son: la eficiencia, la calidad, la productividad, la transparencia en las funciones y la toma de decisiones, entre otros.

Por consiguiente, al momento de analizar el funcionamiento de las organizaciones tanto públicas como privadas, así como de otras categorías (sociales, comunitarias, socio-productivas, entre otras), se debe tomar en consideración de que

ellas están constituidas por un conjunto de partes que funcionan independientemente, pero que buscan metas comunes o, mejor dicho, alcanzar objetivos planteados por las mismas.

Del mismo modo, explicar una organización pasa por el complejo proceso de no confundirla con las características fácilmente visibles, pero no necesariamente definitorias. Aspectos obvios que se analizan en una organización son los resultados, la infraestructura, los empleados; sin embargo, no son suficientes para entender un concepto que es más abstracto, incluso disperso. En este sentido, Daft (2005) indica que las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada, con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

De acuerdo con lo señalado por González (2006), las organizaciones son sistemas socio-técnicos, donde el componente humano representa un factor importante en los procesos de planificación, organización, dirección, control y toma de decisión en las mismas, todo esto, con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidas. No obstante, el autor hace referencia de que la comunicación es la base de la articulación de las relaciones humanas, y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones oportunas.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, se puede decir que las organizaciones representan una unidad coordinada y sistemática, compuesta por miembros con metas comunes, que funcionan con relativa constancia con el propósito de lograr alcanzar sus objetivos y las de sus partes, es decir, de las estructuras que lo constituyen como un todo (personas, recursos, departamentos y actividades). La organización, a fin de cuentas, se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a la práctica de manera que las metas y objetivos planeados se alcancen, y también se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades a realizar.

A partir de los anteriores conceptos, se entiende como organización, un sistema coordinado compuesto por subsistemas articulados en torno al logro de objetivos comunes a través del trabajo, las funciones y la jerarquía. Un grupo de partes y funciones que permiten alcanzar un fin común, como el desarrollo

organizacional, que, a su vez, lleva al individuo a desarrollar sus capacidades y posibilidades, mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, para obtener la superación personal y así el crecimiento de la organización.

Gerencia

Para algunos autores la gerencia es tan importante como la administración. Ruiz (2002), se refiere a la efectividad gerencial desde un punto de vista normativo y se ha vinculado con las funciones de la administración; en este sentido, al hablar de la gerencia expone:

La Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras. (p. 3).

En tal sentido, el enfoque administrativo también se desarrolla mediante las funciones de planificación, organización, dirección y control, pero no con un fin o beneficio económico, sino que procura el desarrollo de los recursos humanos según los planteamientos de un proyecto educativo nacional, indiferentemente que éste signifique un retorno en capital de los presupuestos ejecutados.

Para el presente estudio la gerencia como estrategia, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución, al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones.

Gerencia de las organizaciones

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), la gerencia es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización; a través del

cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Por lo tanto, los modelos gerencia permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gerencia al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. Mintzberg (2008) explica lo siguiente en el contexto de la gerencia:

Quando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. (p. 51).

De esta forma, en la práctica, un gerente puede ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control. En todo caso, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) indican que la aplicación de un Modelo de Gerencia debe incluir las siguientes funciones:

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación.

A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Gestión del capital humano

A los objetos de esta investigación, se entenderá por capital humano el concepto indicado por Schultz y Becker, citados por Chiavenato (2010), quienes lo definen como “el aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción”. Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica, sino de administración de recursos humanos, cada uno de los recursos que la integran debe innovar constantemente para enfrentar los cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no solo para subsistir sino para reinventarse. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, es aquí donde se plantea el recurso humano como capital humano. Es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo. Dentro del contexto general de la Gestión del Capital Humano en las sociedades modernas, es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la empresa, ya que el capital intelectual es un activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información, y es en este sentido como cita Del Canto (2014):

El Capital Humano es el mayor recurso con el que cuentan las organizaciones modernas; entender la importancia de su gestión es clave para el éxito y el futuro de las mismas; es necesario comprender que toma mucho tiempo y esfuerzo seleccionar y capacitar al personal para lograr equipos de trabajos efectivos. (p.17).

De esta cita se infiere que una organización para alcanzar sus objetivos, necesita irremediablemente del talento humano de sus trabajadores. El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos, sino también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una

empresa o de un sistema económico en general. De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta, ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica. Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa (es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que les sean asignadas), más eficientes serán los resultados de esa organización.

Esta explicación del término se basa en aspectos económicos y de rendimiento, pero sin embargo el concepto también puede relacionarse con aspectos y elementos sociológicos tales como el acceso a los medios de capacitación de un grupo de personas, la alfabetización, la proyección a futuro de determinadas carreras o labores, la posibilidad de ascensos de acuerdo al nivel de educación, entre otros aspectos. Todos ellos poseen relación especialmente con la noción de que el individuo no puede ser reducido a números y estadísticos cuantificables, ni en términos económicos o matemáticos, sino que debe ser especialmente comprendido como un fenómeno social particular.

Con relación a lo anteriormente expuesto, existen muchos conceptos acerca de capital humano, siendo algunos de sus precursores Theodore Schultz y Gary Becker, citados por Chiavenato (2010), quienes esbozaron el mismo a mediados del siglo pasado a partir de los estudios sociológicos realizados. De acuerdo con el trabajo de estos autores y otros estudios posteriores, gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad.

Estos trabajos introdujeron en la política económica la noción de "inversión en capital humano", que supone, en definitiva, una mejora en la calidad del factor trabajo que puede contribuir al crecimiento económico por dos vías diferentes, aunque interrelacionadas: aumentando la productividad de los factores productivos o impulsando el progreso técnico y, por tanto, mejorando la eficiencia con la que éstos se relacionan con las personas. En este sentido, las gerencias modernas deben manejar correctamente los recursos y emplear la creatividad y el liderazgo para

motivar el talento humano y convertirlos en individuos altamente capacitados y competitivos.

De esta manera, Hammer y Champy, citado por Del Canto (2014):

El nuevo contexto en la organización moderna es en esencia un trueque de oportunidad por iniciativa. La organización ofrece a sus trabajadores la oportunidad y con frecuencia los medios formativos de alcanzar el éxito personal; a cambio de ellos, los trabajadores permiten ejercer su iniciativa para crear valores para los clientes y con ello ganancias para las empresas. (p.14).

Otro concepto lo ofrece Chiavenato (2010):

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 16).

Luego de la afirmación anterior, el autor realza de manera sustancial lo que representan las personas en las organizaciones actuales, que estas deben enfocarse no solo en ver al empleado como un recurso, sino como parte fundamental de la empresa y preocuparse de los objetivos personales de cada uno de ellos, involucrándolo activamente e invertir en su formación, capacitándolo y brindándole mejores beneficios que los motiven y los incentiven a sentirse identificados con la empresa, de esta manera, la organización estaría sembrando valores y cultura, así ambas partes estarían satisfechas, las personas estarían progresando profesional y económicamente y la empresa al tratar a su personal como seres humanos y no como un recurso, los estaría involucrando directamente con sentido de pertenencia y estos retribuirán con más dedicación y esfuerzo en sus labores, lo que implicaría un aumento de la rentabilidad de la empresa logrando esta su objetivo, producir y generar rentabilidad.

En relación con el autor Chiavenato, (2010), cita que la gestión del Talento Humano se divide en seis procesos vitales que debe ejecutar la organización para lograr un equipo de trabajo efectivo, que le permita cumplir con las metas y objetivos estratégicos, que son los siguientes:

1. **Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa; pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye; reclutamiento y selección de personas (Psicólogos, Sociólogos).
2. **Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye; diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. **Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluye; recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar).
4. **Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye; entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, y programas de comunicación e integración (analistas de capacitación, instructores, comunicadores).
5. **Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye; administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales (médicos, especialistas en formación de calidad de vida).
6. **Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las

actividades de las personas y verificar resultados. Incluye; base de datos y sistemas de información gerenciales (auxiliares de personal, analistas de disciplina).

En forma resumida, la teoría del capital humano nació oficialmente como un intento de explicar la parte del crecimiento de la renta o el producto nacional que no podía atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados (nuevas tierras cultivadas, nuevo capital fijo, y nuevas incorporaciones de mano de obra). La diferencia, se decía, debía provenir de la nueva calidad del trabajo, de su mayor productividad, y ésta debería ser atribuida a nuevas inversiones realizadas en el trabajo mismo: salud, experiencia, migraciones, y, sobre todo, la educación.

Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para Chiavenato, (2010), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

En síntesis y de acuerdo a la definición mencionada, se puede decir que, el clima organizacional, como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el

estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Definición y tipos de liderazgo

En cualquier organización, los tipos de liderazgo que sus directivos ponen en práctica, de forma consciente o no, guardan relación no sólo con el desempeño de sus seguidores; sino también con la comunicación de sus actividades. Esta habilidad particularmente ha sido localizada y analizada en el plano gerencial y organizacional, donde un administrador, director o presidente goza de una posición que le permite influir y dirigir la ruta de otros.

Esta orientación que ese líder defina, tendrá una marcada influencia en el desempeño de los grupos o seguidores, en la comunicación interna y externa, la productividad y, en suma, en el éxito de la organización. De allí que un gerente o director tiene el deber, desde su posición, de asumir el rol del liderazgo, de orientar todas sus acciones hacia el buen funcionamiento de la organización y velar porque exista la armonía entre sus integrantes, lo que se reflejará en su ambiente externo.

Una clasificación completa sobre los tipos de liderazgo en el ámbito organizacional, son las que realizan precisamente Robbins y Coulter (2005), quienes señalan cinco tipologías en el campo administrativo: Autocrático, Democrático Participativo, Liberal, Carismático y Situacional.

Líder Autocrático: se refiere a los gerentes-líderes que llevan el control de todas las actividades de la organización, imparten órdenes y vigilan que se cumplan tal cual las señalaron, no aceptan opiniones ni contradicciones por lo que las decisiones que toman son unipersonales, sin consultar con sus subalternos, o bien con su grupo en el caso de las organizaciones. A la vez no delega ninguna función en los demás.

Líder Democrático Participativo: Estos líderes combinados con un gran espíritu de trabajo pueden llegar a hacer cosas increíbles. Son seres muy competitivos con las personas de su mismo coeficiente, y siempre quieren destacar sobre los demás, haciendo camino con las personas de su confianza. Según este estilo, el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión.

Líder Liberal o emprendedor: Este tiene un carácter más participativo dentro del grupo, por lo que, en cada toma de decisiones, este pide consejos de los demás integrantes para así tomar la decisión más acertada, aunque esto no significa que sea un líder más débil, sino que unifica la formación del grupo incluyendo a sus integrantes en un mismo escalón. Estos líderes son los mejores, tanto para grupos pequeños como para los grandes, dada su escasa eficacia en estos últimos. Este se reconoce cuando un gerente sólo proporciona a sus compañeros en la organización las herramientas básicas para realizar su trabajo y sólo aclara dudas, dejando que trabajen libremente sin ser supervisados. Permite la participación de todos, más que el líder democrático-participativo, ya que su equipo de trabajo es quien finalmente toma todas las decisiones en relación a la organización.

Líder Carismático: El carisma es la facilidad que tienen las personas para hacerse dignos de admiración. Las personas carismáticas tienen la facultad de crear un aura de carisma a su alrededor, provocando que todos sientan admiración, cariño y empatía por ellos. El carisma es principalmente hereditario, y su eficacia se basa en la espontaneidad, pese a que pueden aprenderse ciertas técnicas que facilitan su práctica, los líderes carismáticos no tienen necesidad de obligar a sus subordinados a realizar las tareas, sino que ellos las realizan por su sentimiento de admiración hacia el líder. Estas personas sienten una necesidad inherente de sentirse aceptados por la persona que los lidera, que les lleva a realizar cualquier tarea que él les encomiende. Son sin duda uno de los líderes más eficaces, dado que su carácter de liderazgo no se verá mermado mientras sea capaz de mantener ese sentimiento de admiración.

Líder Situacional: Este es un líder concebido como un gerente que dirige y apoya a grupo de trabajo, siempre de acuerdo con la situación en la que esté. Esto se refleja en que se mueve entre la supervisión autoritaria o permisiva, la toma de decisiones de forma personal o en conjunto, la delegación de funciones o el control total; todo de acuerdo al grupo y a la situación que se presente.

Elementos Esenciales del Liderazgo.

Alvarado (2006), señala que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder, en general, las instituciones tienden a promover hacia cargos gerenciales a aquellos que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor. Algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son:

1. **Honestidad:** el líder debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión. La conducta ética del líder es su mejor atributo para generar confianza y lograr el respeto de los demás.
2. **Visión compartida:** el líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La influencia sobre la visión de lo que puede y debe ser, tiene que corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia para llegar a esa visión.
3. **Compromiso:** El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión. El líder, es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores.
4. **Paciencia:** El líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Debe tener la

paciencia necesaria para articular en forma sinérgica (lograr un rendimiento grupal mayor a la suma de los comportamientos individuales) la pluralidad de conductas de sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

5. **Ejemplaridad:** El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo. En tiempos democráticos los privilegios dejan de tener sentido; por lo tanto, es el momento del consenso y la ejemplaridad.

Características del Líder

La tarea del Líder consistirá de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer su motivación ese interés (el sueldo, las oportunidades de carrera profesional, el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que los llene) y de otro, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la empresa, y esto no una sola vez, sino cada día. Para Hernández, (2006) el líder posee las siguientes características:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante; Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. Cada actividad a desarrollar debe ser motivadora. El líder debe manejar la comunicación eficaz y efectiva hacia el grupo que guía. La pro actividad va de la mano con la motivación de la persona que ejerce el liderazgo. Mantener en su equipo de trabajo unas buenas relaciones interpersonales, siendo emprendedor, carismático e innovador. Tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dichaposibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (p.249).

Por una parte, el liderazgo en primer término, involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder, lo que permite que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serian irrelevante. Todo líder debe desarrollar habilidades esenciales que a su vez

debe dominar y aplicar funciones de gerente directivo, gerente ejecutivo, entre otras cosas, debe comunicarse, delimitar, integrar los recursos, dirigir, controlar, motivar, delegar y conciliar, con el fin de componer o ajustar los anónimos de los que están opuestos entre sí.

Importancia del Liderazgo

Tal como se ha venido comentando, el liderazgo juega un papel fundamental actualmente y en general en la vida de cualquier sociedad, más aún dentro de las organizaciones, donde todo parece indicar que las actividades humanas han quedado relegadas a un segundo plano, en relación a la superioridad del desempeño. Así mismo el autor Daft, R. (2006) señala que el liderazgo tiene algunos aspectos que hacen énfasis en la importancia de este:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico (p. 412).

De allí que el liderazgo brinda la capacidad para usar el poder con eficacia, de un modo responsable entendiendo que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos, con la capacidad para inspirar y actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El Liderazgo y la Gerencia como requerimiento para el logro de las metas

En este punto se debe entender que la necesidad de un gerente-líder o un líder-gerente para cualquier organización, en los actuales momentos, es perentoria. La gerencia y el liderazgo son conceptos que suelen estar separados para poder diferenciarlos, sin embargo, existe un área común en el cual se encuentran y actúan.

Tanto la gerencia como el liderazgo según las teorías revisadas, se refieren al cumplimiento de objetivos; pero sus características, que en algunos momentos lo diferencian, se combinan y producen una fusión que hace a la persona poseer personalidad y visión, combinados con manejo de cronogramas y rutinas.

El liderazgo y la gerencia deben ir juntos si se quiere mantener el funcionamiento eficiente de una organización. No debe existir temor ante el cambio que trae consigo el liderazgo, porque éste es la expresión de la capacidad de acción de un gerente para responder de manera más efectiva a los desafíos que le impone el entorno tanto interno como externo; las cualidades de un gerente con un liderazgo definido, emerge como un proceso que crece con la experiencia, conocimiento y comprensión de los papeles, valores y necesidades de los otros.

De acuerdo a lo antes planteado se muestra la siguiente afirmación de Ramírez y Suarez. (2007):

De allí que en los actuales momentos las organizaciones demanden de un líder que dirija sus acciones a través de una serie de transformaciones humanas en los valores y en la visión de sus seguidores. El líder debe ser un gerente con un alto grado de convicción, determinación y energía para llevar a cabo los cambios estratégicos necesarios, propuestos en las empresas del futuro. (p. 145)

Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren la fusión de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con el mínimo de pérdidas.

Capacitación del empleado.

Los planes de capacitación y adiestramiento del personal en las organizaciones surgieron como respuesta inmediata al equilibrio que se debe lograr y mantener entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia. Esto significa que la planificación,

ejecución y evaluación del impacto de los programas adiestramientos apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Vale destacar que, muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo.

Por lo tanto, se puede decir adicionalmente que el adiestramiento se relaciona con el "hacer actual" del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros. La capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización. Debido a que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia.

En sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en sus puestos actuales, ya que, la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

La capacitación es una acción metódica, planificada y permanente que tienen como finalidad preparar, desarrollar e integrar al capital humano al proceso productivo, a través de la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes precisas para el óptimo desempeño de los empleados en su contexto laboral. La gestión de calidad demanda la implementación sistemática de procesos efectivos para asegurar la efectividad y mejoramiento de las funciones administrativas que allí se realizan. Entonces, la gestión de calidad va en consonancia con la gestión del personal administrativo conjuntamente con las funciones de la alta gerencia para lograr el cumplimiento de las metas.

De allí la necesidad de capacitar y actualizar el capital humano, especialmente el personal administrativo, para conseguir un mejor desempeño en su trabajo. Por lo tanto, la formación profesional del empleado, se concibe desde la perspectiva de un proceso de capacitación que implica actividades de tipo administrativo que no sólo abarcan el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para su desempeño en la institución, sino también incluye la formación en valores y principios de ese personal.

Componentes fundamentales para la capacitación.

Los componentes fundamentales para el desarrollo del capital humano, que deben ser considerados para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del talento humano de las organizaciones o instituciones son la: Productividad, Equidad, Sostenibilidad, Potenciación, entre otros. La productividad está referida a la que compone el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Cuando se intenta medir el rendimiento del trabajo de un empleado o grupo de empleados que conforman una unidad administrativa, se hace referencia al conjunto de unidades producir y el tiempo utilizado para producir las; a esa relación se le designa como productividad del trabajo. En consecuencia, es necesario conseguir que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado, lo cual es posible con la capacitación. Es preciso que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es necesario prescindir las barreras que entorpecen las oportunidades económicas políticas, de modo que el personal pueda disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas. En tal sentido hay que ser equitativo en las instituciones.

De la misma forma es necesario asegurar el acceso a las oportunidades laborales no sólo para las clases actuales, sino también para las futuras. En tal sentido deben restaurarse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental, para

así asegurar la sostenibilidad. El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas, para así garantizar la potenciación del individuo.

Formas de desarrollo del capital humano.

Adiestramiento: El adiestramiento es una acción de formación reservada al desarrollo de habilidades y destrezas del empleado, a los fines de incrementar la eficiencia en el cargo que desempeñara, decisivamente físico, desde este punto de vista se imparte a empleados operativos u obreros por el uso de máquinas y equipos. El adiestramiento se fundamenta en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el supervisor inmediato que se circunscribe a darle a los nuevos empleados un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo, manipular una computadora, un video been). Además, el adiestramiento puede consistir en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años.

Formación: Es un proceso integral de la persona que consiste en la adquisición de conocimientos, de todos aquellos estudios y aprendizajes orientados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo fundamental es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales futuros trabajadores a lo largo de toda la vida, lo cual es requerido para el desempeño de los puestos o cargos. En tal sentido es un proceso que Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La capacitación: La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. La capacitación incluye el

adiestramiento, pero su objetivo fundamental es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Promoviendo e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se ofrece habitualmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuya responsabilidad laboral tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en resumen, se puede aseverar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

La especialización: Los estudios de Especialización consisten en un conjunto de asignaturas profesionales, actividades prácticas e investigaciones aplicadas, destinadas a impartir los conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas en el campo específico de su disciplina, es decir, son aquellos que tienen por objeto desarrollar y mejorar los conocimientos técnicos de los participantes con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización origina nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

Proceso de capacitación de personal.

En las organizaciones es elemental que tanto los especialistas en personal como el gerente o jefe de personal evalúe las necesidades, objetivos, contenidos y principios del aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona encargada de esta función debe evaluar las necesidades del empleado y la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos de su labor. Después de Estableciendo los objetivos, se debe considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje, para poder crear un programa efectivo. En este sentido, los pasos a seguir para la capacitación son los siguientes:

Evaluación de las Necesidades: El capacitador evalúa las necesidades de capacitación, lo que permite establecer un diagnóstico de los problemas existentes y de los desafíos que es necesario afrontar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el contexto laboral, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de forma efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación. En ocasiones un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos servicios, por lo general requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles de motivación y otros más. La evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal y por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalara.

Contenido del Programa: El contenido del programa se establece en función de la evaluación de las necesidades y de los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponer el aprendizaje de habilidades específicas de suministrar conocimientos necesarios y/o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la institución no se vislumbran, el programa no redundara en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distara mucho del nivel óptimo.

BASES LEGALES.

Las bases legales son necesarias en el desarrollo del presente estudio, pues en las mismas se fundamenta de forma legal, por lo que, a continuación, se presentan las de más relevancia.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87, establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

El presente Artículo, le da un importante argumento al tema estudiado, debido a que el mismo respalda el proceso del desarrollo humano como un derecho de todo ciudadano, por lo tanto, el Estado a través de las diferentes entidades, propiciara todos los argumentos, materiales, físicos y económicos para que toda persona tenga derecho al trabajo sin discriminación ni restricción alguna como parte de su desarrollo personal. Por su parte, continuando estudiando la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su Artículo 88 establece:

El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

De igual Manera en el artículo 89 se deja claro que:

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

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios

- laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos
 3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

Como complemento a lo antes mencionado, La Ley de Estatuto de Función Pública (2013), en su Artículo 63, señala:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

En este ámbito, cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar, porque dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, ayudado por los que educan y lo rodean, sin duda el hombre puede crecer, valer más, ser más humano, esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

Cuadro N°. 1. Sistema de Variables.

Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Ítem	Instrumento. Fuente.
Diagnosticar la formación en materia de liderazgo en el desarrollo organizacional dirigido al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure.	Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones humanas - Capital humano. - Clima organizacional - Productividad. - Objetivos 	1,2,3, 4,5, 7, 8, 9	Cuestionario
Describir las estrategias gerenciales desarrolladas para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidas al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure	Capacitación en materia de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos sobre liderazgo - Compromiso - Comportamiento - Solución de Problemas - Motivación 	10 11 12 13 14	Cuestionario
Diseñar lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo desarrollado organizacional dirigidos al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure.	Programa de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de liderazgo - Selección de talentos - Innovación, Capacitación - Desarrollo de talento humano - Aplicación de destrezas, habilidades 	15 16 17 18	Cuestionario

Fuente: Ojeda (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

Según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño del estudio correspondió con el de una investigación no experimental, ya que en ella no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido, por lo que no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Tipo de Investigación

En relación a los procedimientos metodológicos que serán aplicados para recabar los datos, el tipo de diseño a utilizar en la presente investigación corresponderá a la de campo. Al respecto, Arias (2012) explica que ésta consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2015), la define:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 14).

Modalidad de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza el estudio estará enmarcado dentro de la modalidad de un Proyecto Factible, debido a que estará orientado a proporcionar solución o dar

respuesta a problemas planteados en una determinada realidad. En este sentido, Balestrini (2006), define el proyecto factible como, una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en una institución o campo de interés Nacional. (p.117)

Población y Muestra

Población

La población viene a conformar un conjunto finito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes. En tal sentido, Tamayo (2004), expone que “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p.14)

La población universo se define al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas), a las cuales se refiere la investigación. En este caso en particular la población está conformada por los 16 empleados del Banco Bicentenario 0217 ubicado en Achaguas Estado apure.

Muestra

Para Egg (2008), “la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinadas características en la totalidad de una población considerada” (p.106).

Según Sánchez Basilio (2006), “la muestra consiste en seleccionar un sector de la población y tiene que ser representativa, para que sea confiable y eficaz...” (p.115). La muestra del presente estudio estará determinada por el 100% de los sujetos poblacionales, ya que la investigadora tiene fácil acceso para obtener la información.

En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, López (1998), opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123) La población estará integrada por los empleados que conforman el Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas Estado Apure.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son las distintas maneras de obtener la información necesaria para el estudio propuesto. En tal sentido, el instrumento utilizado para recolectar los datos fueron:

La Observación

Esta técnica como lo plantea Veliz (2008), “se emplea para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría y un método adecuado para que la investigación tenga una orientación correcta y el trabajo de campo arroje datos exactos y confiables”. (p.79).

La Encuesta

La encuesta, consiste en una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador, esta técnica se aplicará a través del cuestionario, la cual consistirá en una serie de preguntas con sus posibles alternativas, lo que le permitirá al entrevistado seleccionar la alternativa que se ajuste a su opinión con la finalidad de obtener información de primera fuente de los sujetos investigados.

En la presente investigación, se aplicará un cuestionario que según Arias (2012), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina

cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p.74).

El cuestionario se realizará bajo la escala tipo Likert, la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández Fernández y Baptista (2006), la validez de un instrumento “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variabilidad que pretende medir” (p.236). El mismo puede tener tres (3) tipos de evidencia:

1. Evidencia relacionada con el contenido.
2. Evidencia relacionada con el criterio.
3. Evidencia relacionada con el constructo.
4. Validez de los expertos

En el caso particular de ésta investigación, la validez del instrumento se determinó recurriendo al juicio de expertos, y, al mismo tiempo, la validez de contenido. En tal sentido, el autor Hernández, Fernández y Baptista (2006), se refiere a la validez de contenido, como el grado en que la medición representa al concepto medido. Un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir (p.236).

Dentro de éste orden de ideas, para determinar la validez del contenido, se establece el siguiente criterio: Redacción de los ítems y su pertinencia con los objetivos de la investigación. En cuanto al juicio de expertos, se sometió a consideración de un (1) experto en el área de Evaluación, quien aprobó los ítems que conformaba el instrumento, en función de los objetivos.

Por otra parte, se estima la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos cuando permite determinar que el mismo, mide exactamente lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado. Hernández y Otros (2007)

indican que, “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. (p. 243).

Técnicas de Análisis de datos.

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio, se emplearan dos técnicas: cuantitativa y cualitativa.

Análisis cuantitativo.

Consiste en la distribución de frecuencia porcentual de las respuestas dadas por la población objeto de estudio, en este sentido, Egg (2003), señala que “un análisis es cuantitativo, cuando las características son susceptibles de medida, es decir, cuando puedan expresarse en un número”. (p.349), con este análisis estadístico se calculó las frecuencias de cada una de las respuestas suministradas por la población objeto de estudio, determinando así, los porcentajes que arrojaran cada ítem.

Análisis cualitativo.

Este procedimiento se efectuará por medio de juicio crítico, tomando en cuenta la fundamentación teórica del estudio. En este sentido, Egg (ob.cit), establece que, “es cualitativo cuando se trata de cualidades, es decir, que tiene prioridades que solo pueden ser considerados en el ámbito nominal, ya que no son susceptibles de medidas”. (p.346). En la presente investigación el análisis cualitativo se desarrolló considerando los resultados porcentuales, las cuales se representarán en gráficos de barras.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Balestrini (2006), señala, que el análisis e interpretación de los resultados implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de los interrogantes de la investigación. Méndez (2007), expone que el análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos que se han obtenido, reflejándolos en cuadros y gráficos, una vez dispuestos, se inicia su análisis tomando en cuenta las bases teóricas, cumpliendo así los objetivos propuestos.

Así mismo, Hernández (2010), describe el análisis de datos como “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (p. 419). Por otra parte, Bavaresco (2006), señala que es en esta etapa cuando los cuadros elaborados deberán ser interpretados para obtener los resultados, donde se converge el sentido crítico objetivo – subjetivo que le impartirá el investigador a esos números recogidos en las tablas.

Este proceso tiene como fin, reducir los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta tipo escala de frecuencia de una manera comprensiva para poder interpretarlos y poner a prueba algunas relaciones del problema estudiado. Para ello, cada uno de los ítems fue sometido a un análisis cuantitativo descriptivo, en atención a la frecuencia de respuestas, expresada en forma absoluta y relativa. Sabino (2004), plantea que en este caso se efectúa naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación, mostrando la información recolectada en cuadros y medidas, calculando sus porcentajes.

Cada uno de los ítems del instrumento, fue sometido a un análisis cuantitativo descriptivo, en atención a las frecuencias de respuestas, expresadas en formas absolutas y relativas (%), para posteriormente realizar al final de cada tabla una interpretación que permitió conocer la situación planteada.

Cuadro N°2. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 1.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Los líderes de su área consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo?	0	0	0	0	5	31,25	7	43,75	4	25

Fuente: Ojeda (2019).

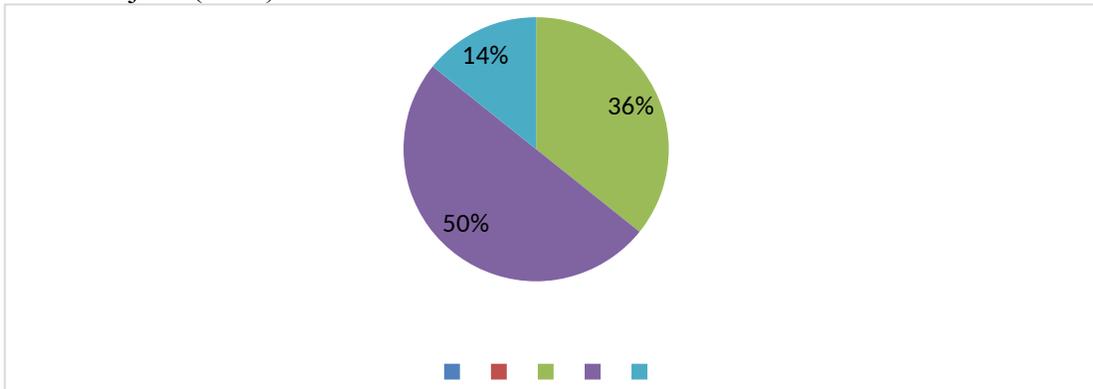


Gráfico N° 1. ¿Los líderes de su área consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 2

A través de la gráfica se puede evidenciar que el 31,25% de los empleados del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas estado Apure, indican que algunas veces Los líderes de su área consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo, mientras que el 43,75 % de la población encuestada concuerdan en que casi nunca los líderes de su área consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo, y un 25% nunca consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo.

Cuadro N°3. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 2.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo?	0	0	0	0	5	31,25	7	43,75	4	25

Fuente: Ojeda (2019).

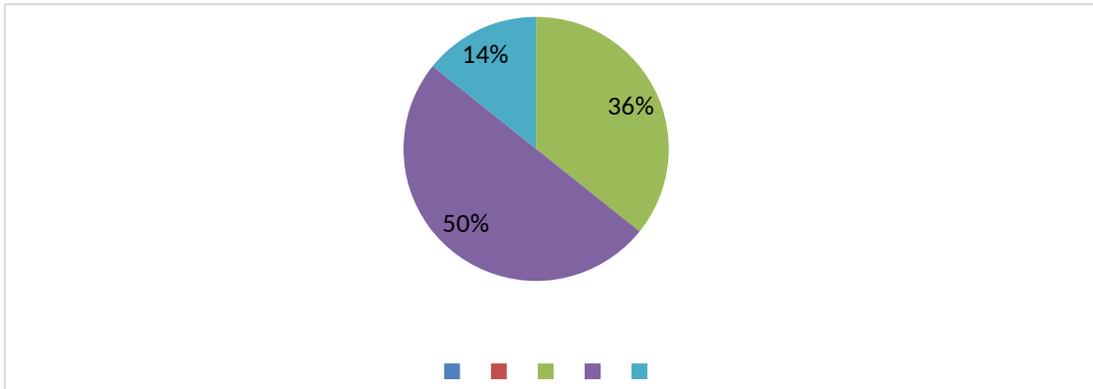


Gráfico N° 2. ¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 3

En cuanto a la siguiente interrogante, ¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo? Para lo que el 31,25%, atribuyo que, Algunas veces se integra con facilidad a los equipos de trabajo, mientras que el 43,75,%, establecen que casi nunca se integra con facilidad a los equipos de trabajo, sin embargo el 25% de la población, nuncase integra con facilidad a los equipos de trabajo,dejando de evidencia que la organización enfrenta una gran debilidad en cuanto a integración en equipos de trabajo, ya que estos, trabajan en su mayoría por separados de manera individual concentrados cada quien en su área. En relación con el trabajo en equipo como componente de la satisfacción del trabajador, Mintzberg (2008:63), comenta que “con la creciente competencia global, las empresas se ven obligadas a aumentar la productividad mediante el uso de más y más recursos limitados”. Para lograr esta productividad, cada vez más compañías están utilizando el trabajo en equipo como un instrumento eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos.

Para ello considera dos aspectos de suma importancia: Definir claramente los objetivos de trabajo en equipo, y cumplir con los procedimientos que rigen la labor del equipo, ya que todos los miembros del equipo deben contribuir al establecimiento de los procedimientos relativos a la celebración del grupo de liderazgo en términos de organización y de relación. Una vez que estos procedimientos han sido definidos, las directrices deben ser respetadas por todos para lograr los objetivos establecidos.

Cuadro N°4. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 3.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿En su área de trabajo, usted es motivado a perfeccionar las habilidades interpersonales?	0	0	2	12,5	2	12,5	8	50	4	25

Fuente: Ojeda (2019).

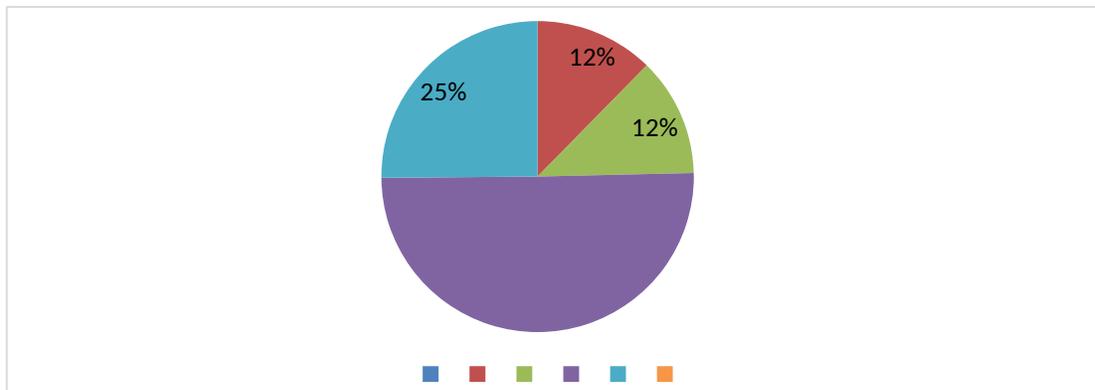


Gráfico N° 3. ¿En su área de trabajo, usted es motivado a perfeccionar las habilidades interpersonales?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 4

La siguiente grafica muestra los resultados para el ítem N° 3, lo cual indica, ¿ En su área de trabajo, usted es motivado a perfeccionar las habilidades interpersonales?, el 12,5% establece que casi siempre es motivado a perfeccionar las habilidades interpersonales, mientras que el 12,5% dicen ser motivados a perfeccionar las habilidades interpersonales algunas veces, para lo que el 50% de los

integrante casi nunca han sido motivados a perfeccionar las habilidades interpersonales, en este orden, el 25% de los integrantes dicen que nunca es motivado a perfeccionar las habilidades interpersonales. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados no reciben la motivación correcta para perfeccionar las habilidades interpersonales, siendo este un valor importante que permitirá mantener un buen clima organizacional.

En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. Es por ello que el desarrollo de instrumentos de capacitación dinámicos y acorde con las expectativas de los trabajadores es una estrategia eficaz para incrementar la motivación del trabajador hacia los programas de capacitación. En relación con la motivación y el liderazgo, Hernández (2013), explica que la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción. Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (*empowerment*), influencia positivamente la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una asociación con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del trabajador.

Cuadro N°5. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 4.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal?	0	0	0	0	5	31,25	7	43,75	4	25

Fuente: Ojeda (2019).

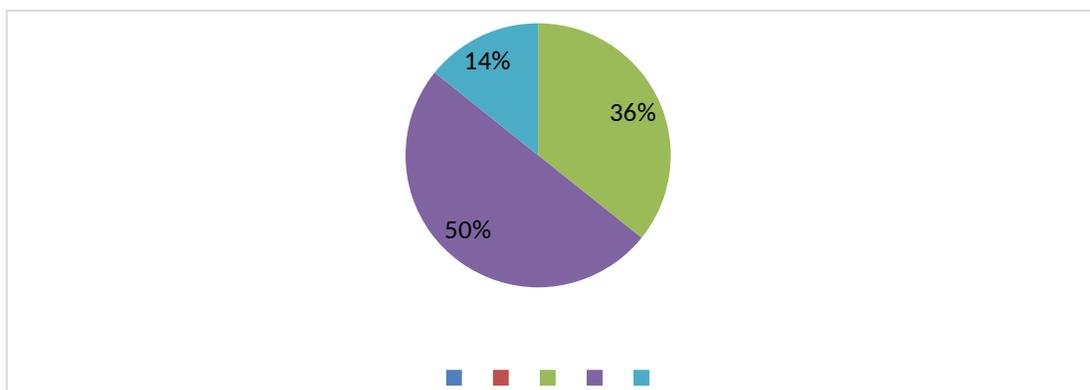


Gráfico N° 4. ¿Los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 5

En cuanto a la siguiente interrogante, ¿Los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal? Para lo que el 31,25%, atribuyo que, Algunas veces los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal, sin embargo el 43,75,%, establecen que casi nunca los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal, a su vez, el 25% de la población, nunca, los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal, de esta manera se comprueba los líderes del área de trabajo muestran muy poco interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal.

Cuadro N°6. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 5.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Los líderes de la empresa tienen la habilidad de crear un ambiente de respeto y confianza?	0	0	0	0	4	25	5	31,25	7	43,75

Fuente: Ojeda (2019).

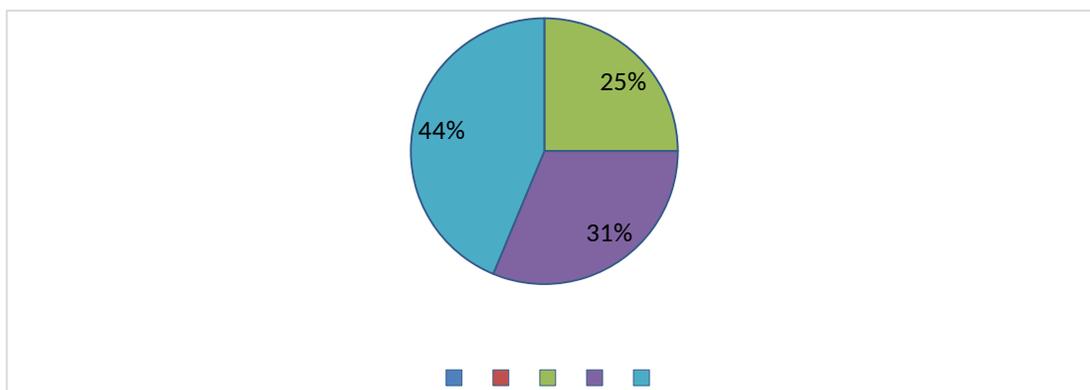


Gráfico N° 5. ¿Los líderes de la empresa tienen la habilidad de crear un ambiente de respeto y confianza?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 6

El 25%, señalan que algunas veces los líderes de la empresa tienen la habilidad de crear un ambiente de respeto y confianza, mientras que el 31,25% indican que casi nunca lo hacen, en este sentido, el 43,75%, los líderes nunca tienen la habilidad de crear un ambiente de respeto y confianza en el área de trabajo. Esto solo indica que existe un ambiente un poco inseguro en cuanto a la confianza y respeto entre los trabajadores ocasionando un clima organizacional tenso.

Cuadro N°7. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 6.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿El líder de su área de trabajo se preocupa porque cada empleado este completamente informado sobre lo que ocurre en la organización?	0	0	0	0	4	25	5	31,25	7	43,75

Fuente: Ojeda (2019).

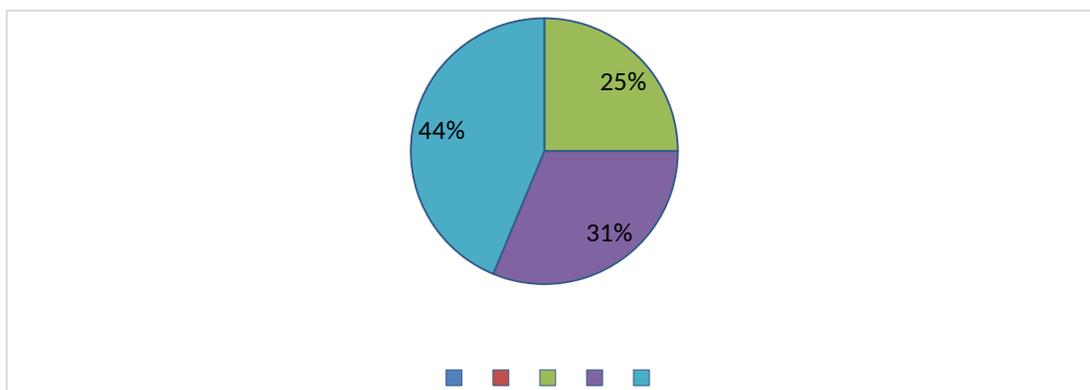


Gráfico N° 6. ¿El líder de su área de trabajo se preocupa porque cada empleado este completamente informado sobre lo que ocurre en la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 7

La siguiente grafica muestra los resultados para el ítem N° 6, lo cual indica ¿El líder de su área de trabajo se preocupa porque cada empleado este completamente informado sobre lo que ocurre en la organización?, el 25% establece que alguna veces el líder de su área de trabajo se preocupa porque cada empleado este completamente informado sobre lo que ocurre en la organización, mientras que el 31,25% dicen que casi nunca el líder de su área de trabajo se preocupa porque cada empleado este completamente informado sobre lo que ocurre en la organización, para lo que el 43,75% de los trabajadores indican que el líder de su área de trabajo nunca se preocupa porque cada empleado este completamente informado sobre lo que ocurre en la organización. Por lo tanto, la mayoría de los encuestados desconocen con exactitud lo que ocurre en todos los niveles de la organización.

Considerando los puntos de vista de los integrantes de la unidad de estudio, se puede determinar, que actualmente los líderes de las áreas de trabajo se preocupan muy poco porque cada subordinado esté completamente informado de lo que está sucediendo en la organización. De acuerdo con Alvarado (2008), el respeto es uno de los componentes que identifica que el empleado está seguro en su empleo. Esta seguridad es proporcionada por la organización que muestra que está comprometida con su fuerza de trabajo. Según estudios hechos por el autor, hay investigaciones que muestran la relación entre la seguridad del empleado en el cargo con la confianza en

la gestión, reducción de los niveles de rotación de personal y el desempeño de la organización.

Cuadro N°8. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 7.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Los líderes de la empresa estimulan a los trabajadores a solucionar problemas?	0	0	0	0	4	25	5	31,25	7	43,75

Fuente: Ojeda (2019).

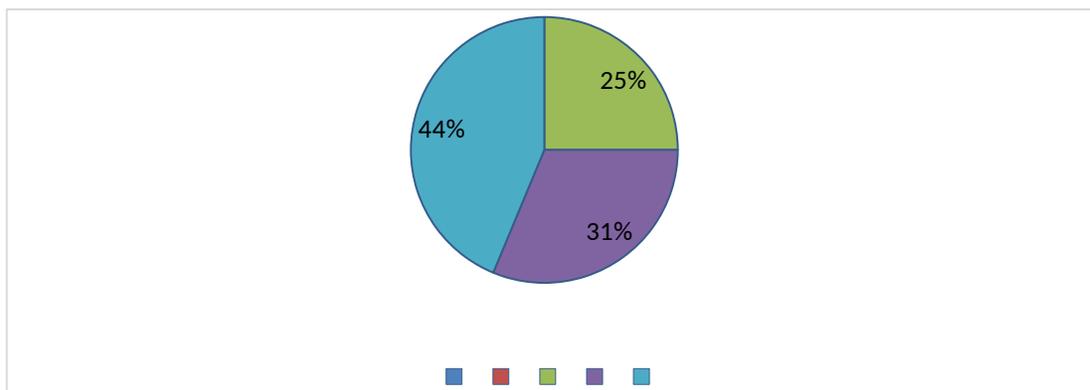


Gráfico N° 7. ¿Los líderes de la empresa estimulan a los trabajadores a solucionar problemas?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 8

El 43,75%, señalan que nunca los líderes de la empresa estimulan a los trabajadores a solucionar problemas, mientras que el 31,25% indican que casi nunca lo hacen, en este sentido, el 25%, señalan que algunas veces los líderes de la empresa estimulan a los trabajadores a solucionar problemas. Esto solo indica que existe una gran debilidad en la organización en cuanto al manejo de problemas debido a que no han recibido la información y capacitación de cómo reaccionar y actuar utilizando herramientas útiles teóricos y prácticos para el manejo de conflictos.

Según los datos obtenidos, se puede inferir que entre la mayoría de los integrantes de la muestra, existe la opinión de que en la actualidad los líderes de su área de trabajo no estimulan a sus seguidores para la resolución de problemas. Desde

la perspectiva del Liderazgo de Suraman (2012:45), el autor explica que, es muy importante que el líder adopte una posición objetiva por cuanto debe tener en cuenta que cada parte tratara de influenciar en su decisión, sobre todo porque el líder forma parte del grupo en el cual se presenta la situación.

Como se puede observar, existe un consenso por parte de los diversos autores consultados en los análisis del instrumento, con relación a que el liderazgo implica la dirección, influencia y guía hacia los objetivos y metas del grupo; de igual manera, el liderazgo implica motivar a las personas para comprometerlas en las diferentes acciones, para así estar en posibilidad de satisfacer las necesidades de los seguidores. Es por ello, que al momento de proponer una solución, es importante tener en cuenta que, al momento de tomar decisiones se debe considerar lo siguiente para satisfacer al cliente interno: beneficiar a la mayor cantidad de personas, perjudicar a la menor cantidad de personas, y crear compensaciones para aquellos que fueron perjudicados.

Cuadro N°9. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 8.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Los líderes de la empresa estimulan a los empleados a generar ideas nuevas para mejorar la gestión?	0	0	0	0	4	25	5	31,25	7	43,75

Fuente: Ojeda (2019).

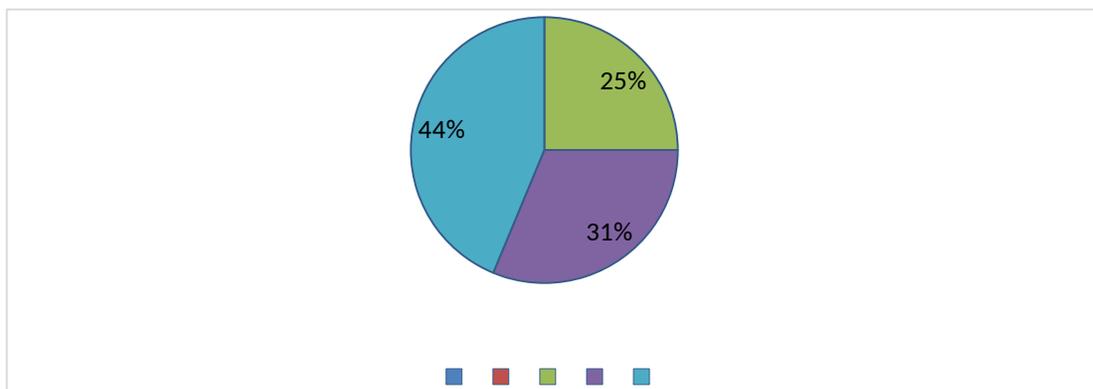


Gráfico N° 8. ¿Los líderes de la empresa estimulan a los empleados a generar ideas nuevas para mejorar la gestión?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 9

En relación a la siguiente interrogante presentada en el ítem n°8 se evidencia que existe muy poca estimulación por parte de los jefes hacia los empleados que les permita tener la iniciativa de generar nuevas ideas en pro al desarrollo de la organización, y esto se refleja en que el 43,75% de la población encuestada señalan que los líderes de la empresa nunca estimulan a los empleados a generar ideas nuevas para mejorar la gestión, mientras que el 31,25% establece que casi nunca los líderes de la empresa estimulan a los empleados a generar ideas nuevas para mejorar la gestión, sin embargo el 25% de los encuestados afirman recibir estímulo solo algunas veces. Este resultado deja en claro la necesidad de reafirmar los elementos básicos del liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa y así mejorar la gestión.

La información obtenida en este ítem permite inferir que, los líderes de las áreas en las que trabajan las personas consultadas no estimulan a los trabajadores a generar ideas nuevas para mejorar la gestión, ya que los líderes transformacionales y estimuladores intelectualmente, persuaden a sus seguidores a través de la ruta central del procesamiento de información. Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo han propuesto.

Cuadro N°10. Variable I: Desarrollo Organizacional

Ítem N° 9.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Los líderes de la empresa utilizan mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos?	0	0	0	0	4	25	5	31,25	7	43,75

Fuente: Ojeda (2019).

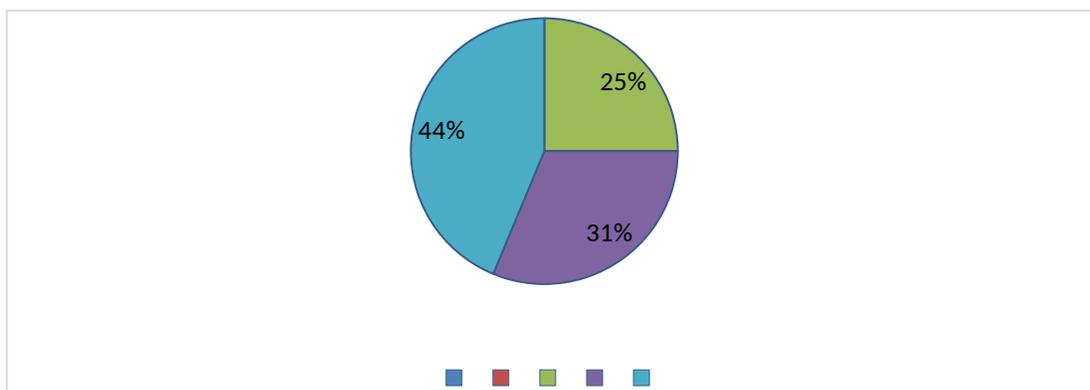


Gráfico N° 9. ¿Los líderes de la empresa utilizan mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 10

43,75% de los empleados indican que los líderes de la empresa nunca utilizan mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual genera inseguridad y desconfianza en sí mismo al momento de ejecutar una tarea, sin embargo el 31,25% indican que casi nunca utilizan mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, por otra parte solo un 25% concuerdan que solo algunas veces utilizan mensajes claros de lo que es necesario hacer. Considerando los puntos de vista de los integrantes de la unidad de estudio, se puede determinar que actualmente, la mayoría de los líderes de la empresa no utilizan mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos, lo que es un elemento positivo desde la perspectiva de la incidencia del liderazgo en la gestión del capital humano.

Cuadro N°11. Variable II: Capacitación en materia de Liderazgo.

Ítem N° 10.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Al ejecutar una tarea dentro de la organización aplica usted conocimientos actuales sobre el liderazgo?	0	0	0	0	0	0	0	0	16	100

Fuente: Ojeda (2019).

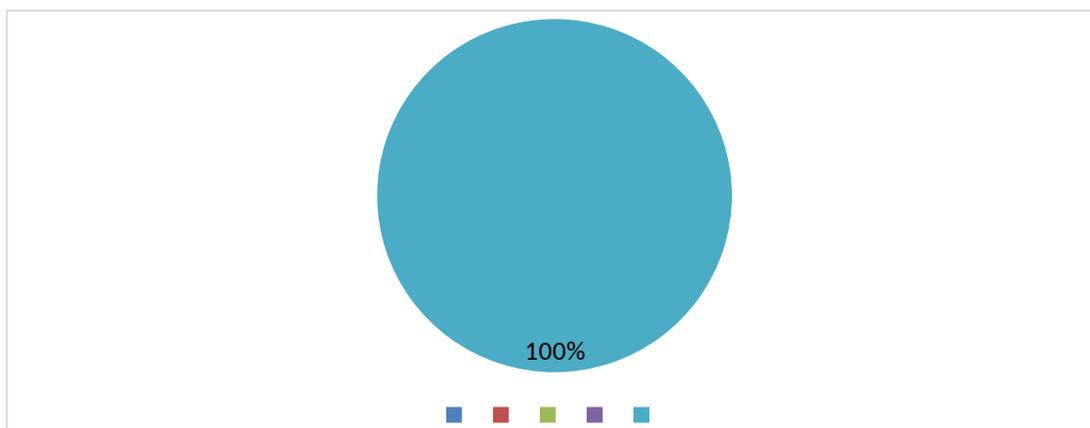


Gráfico N° 10. ¿Al ejecutar una tarea dentro de la organización aplica usted conocimientos actuales sobre el liderazgo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 11

Ante la siguiente interrogante, ¿Al ejecutar una tarea dentro de la organización aplica usted conocimientos actuales sobre el liderazgo? El 100% de los encuestados determinaron que Nunca aplican conocimientos actuales sobre el liderazgo debido que desconocen o no se encuentran instruidos sobre las habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, para lograr que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Cuadro N°12. Variable II: Capacitación en materia de Liderazgo.

Ítem N° 11.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿La empresa le ha ofrecido cursos de actualización en materia de liderazgo?	0	0	0	0	0	0	0	0	16	100

Fuente: Ojeda (2019).

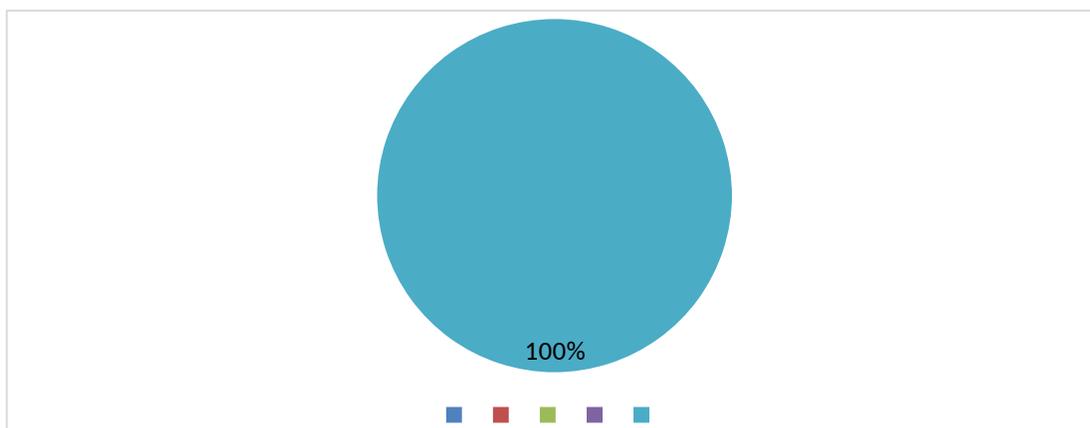


Gráfico N° 11. ¿La empresa le ha ofrecido cursos de actualización en materia de liderazgo?
Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 12

Para la siguiente interrogante la cual representan el ítem N°11, señala que el 100% de los integrantes del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas Estado Apure, nunca ha recibido por parte de la empresa, cursos de actualización en materia de liderazgo, privándoles de conocer sobre la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización.

Cuadro N°13. Variable II: Capacitación en materia de Liderazgo.

Ítem N° 12.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿A diario se siente usted comprometido con el logro de los objetivos de la organización?	16	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Ojeda (2019).

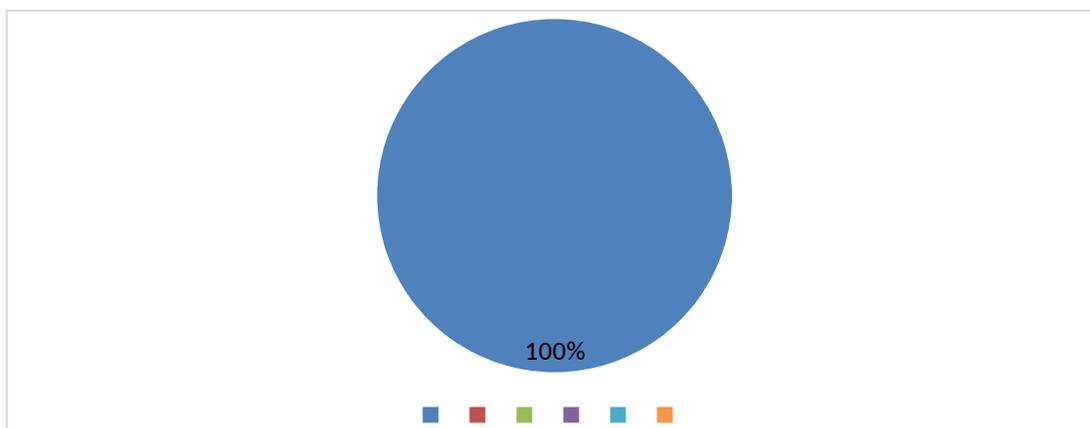


Gráfico N° 12. ¿A diario se siente usted comprometido con el logro de los objetivos de la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 13

A pesar de las debilidades que presenta la organización en cuanto a conocimientos sobre el liderazgo, a través de la siguiente interrogante correspondiente al ítem n°12 se comprueba que el 100% del personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos de la organización, siendo esto una ventaja a la hora de instruirlos en los nuevos métodos en materia del liderazgo.

Cuadro N°14. Variable II: Capacitación en materia de Liderazgo.

Ítem N° 13.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Suele usted reconocer si ha cometido un error o si ha hecho algo incorrecto?	7	43,75	5	31,25	4	25	0	0	0	0

Fuente: Ojeda (2019).

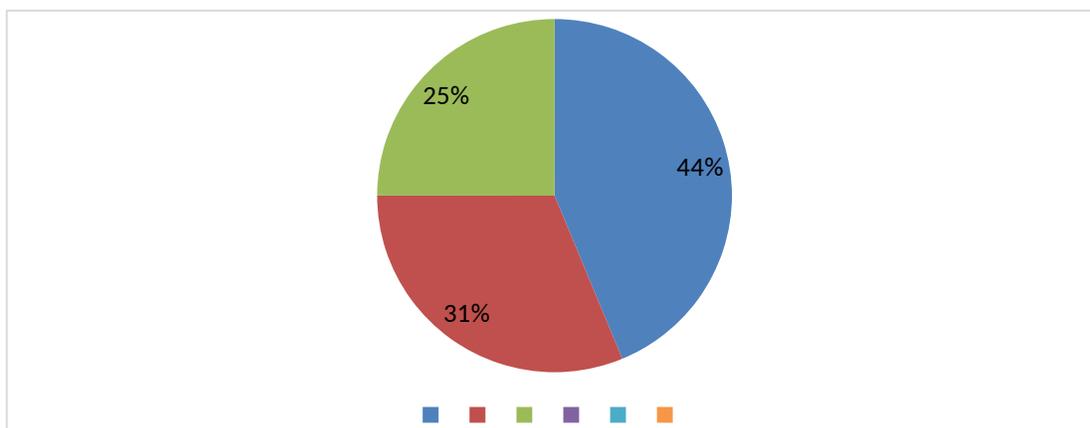


Gráfico N° 13. ¿Suele usted reconocer si ha cometido un error o si ha hecho algo incorrecto?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 14

Reconocer las fallas y errores cometidos es de gran importancia en una organización porque con ello se comprueba la calidad de ser humano con que se cuenta, es por ello que según la interrogante planteada, ¿Suele usted reconocer si ha cometido un error o si ha hecho algo incorrecto? El 25% de la población asegura que algunas veces suele reconocer si ha cometido un error o si ha hecho algo incorrecto, mientras que el 31,25% determinaron que casi siempre lo hacen, sin embargo el 43,75% de los encuestados aseguran que siempre reconocen si han cometido un error o si han hecho algo incorrecto.

Cuadro N°15. Variable II: Capacitación en materia de Liderazgo.

Ítem N° 14.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Usted es incentivado a ser innovador y creativo para el logro de las metas organizacionales?	0	0	0	0	0	0	0	0	16	100

Fuente: Ojeda (2019).

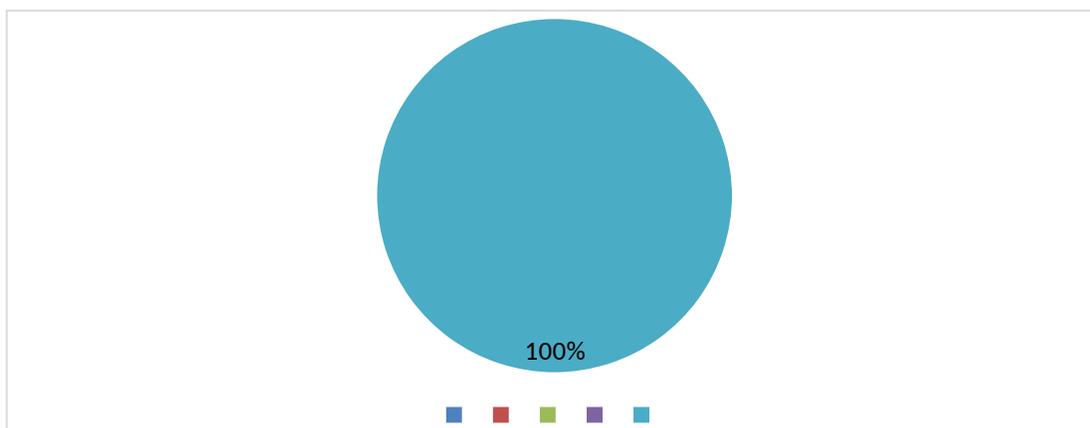


Gráfico N° 14. ¿Usted es incentivado a ser innovador y creativo para el logro de las metas organizacionales?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 15

Toda empresa debe buscar los mecanismos para inspirar a sus colaboradores a ser innovadores y crear ideas productivas para lograr objetivos progresivos para la organización, en este sentido, ante la interrogante correspondiente al ítem n°14 el 100% de la población encuestada señala que nunca es incentivado a ser innovador y creativo para el logro de las metas organizacionales, la cual produce una gran desmotivación entre los empleados.

Es importante destacar lo expresado por Rafiq y Ahmed (2010), quienes indican que la comunicación interna como parte de la estimulación intelectual es el componente orientado a la innovación, del modelo de liderazgo más citado en la literatura. A pesar de ser de responsabilidad directa del sector de recursos humanos, los líderes pueden proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de actividades innovadoras, ya que poseen diversas herramientas de comunicación y conocen los caminos para llegar a lograr un buen resultado.

Sin embargo, la creatividad es fundamental para el éxito de cualquier organización competitiva y hoy, más que nunca, es clave para la supervivencia de las empresas. A pesar de lo antes descrito, la creatividad no ha estado en las prioridades de la mayoría de los gerentes o líderes de las organizaciones. Esto se debe, quizás, a que es considerada como algo intangible, elusivo y difícil de administrar, y están más

enfocados en obtener eficiencias operativas de corto plazo, en lugar de pensar en crear un futuro más rentable para la empresa.

Cuadro N°16. Variable III: Programa de Capacitación.

Ítem N° 15.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Ha manejado usted conocimientos sobre el liderazgo como herramienta gerencial?	0	0	0	0	0	0	0	0	16	100

Fuente: Ojeda (2019).

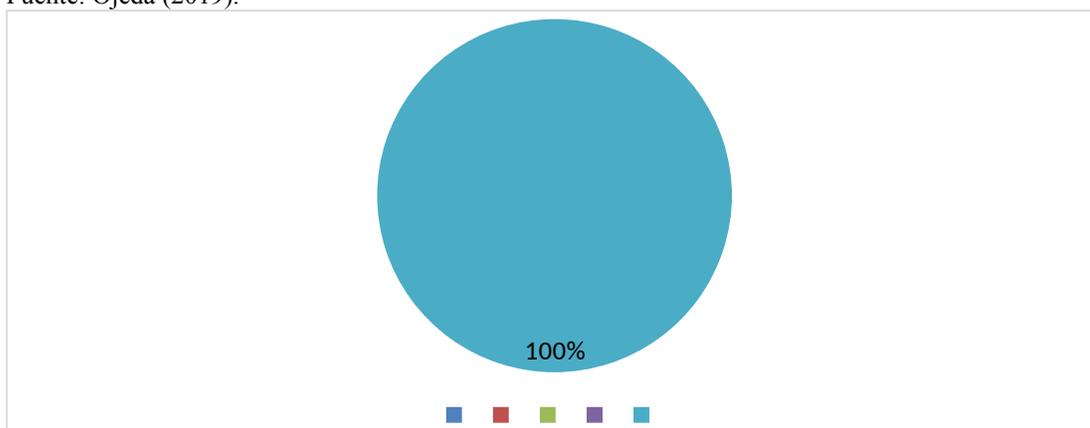


Gráfico N° 15. ¿Ha manejado usted conocimientos sobre el liderazgo como herramienta gerencial?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 16

El 100% de la población encuestada señala que nunca ha manejado conocimientos sobre el liderazgo como herramienta gerencial, es por ello que es necesario capacitar al personal de tal manera que cada uno pueda despertar el líder innovador, carismático y creativo que lleva en sí.

Cuadro N°17. Variable III: Programa de Capacitación.

Ítem N° 16.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Usted se muestra positivo y entusiasmado ante estrategias innovadoras para el logro de los objetivos organizacionales?	16	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Ojeda (2019).

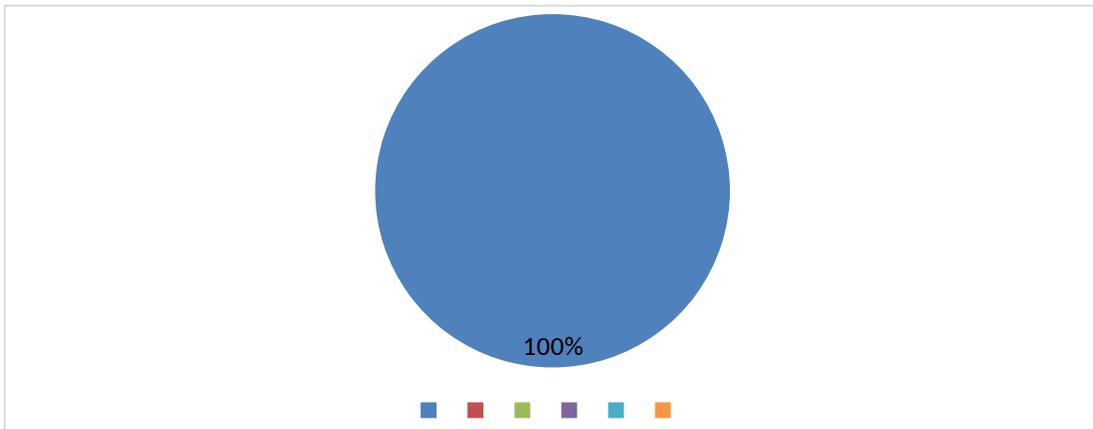


Gráfico N° 15. ¿Usted se muestra positivo y entusiasmado ante estrategias innovadoras para el logro de los objetivos organizacionales?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 17

Los trabajadores del Banco Bicentenario 0217 del Municipio Achaguas Estado Apure, tienen la necesidad de salir de las estrategias rutinarias y esto se comprueba a través del resultado de la encuesta donde el 100% de los entrevistados se muestran positivos y entusiasmados ante estrategias innovadoras para el logro de los objetivos organizacionales. Para contrarrestar esta situación, Kotler (2008), propone que la creatividad debe enfocarse en los objetivos estratégicos de la empresa, en los retos y problemas más apremiantes que enfrenta la organización, para que las ideas e innovaciones estén alineadas con la estrategia central de la empresa y así contribuyan a crear ventajas competitivas, por lo que es importante que los colaboradores siempre tengan un conjunto importante de retos que estimulen su imaginación.

Cuadro N°18. Variable III: Programa de Capacitación.

Ítem N° 17.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Recibe periodicamente capacitacion para mejorar sus habilidades en el area de trabajo?	0	0	0	0	0	0	0	0	16	100

Fuente: Ojeda (2019).

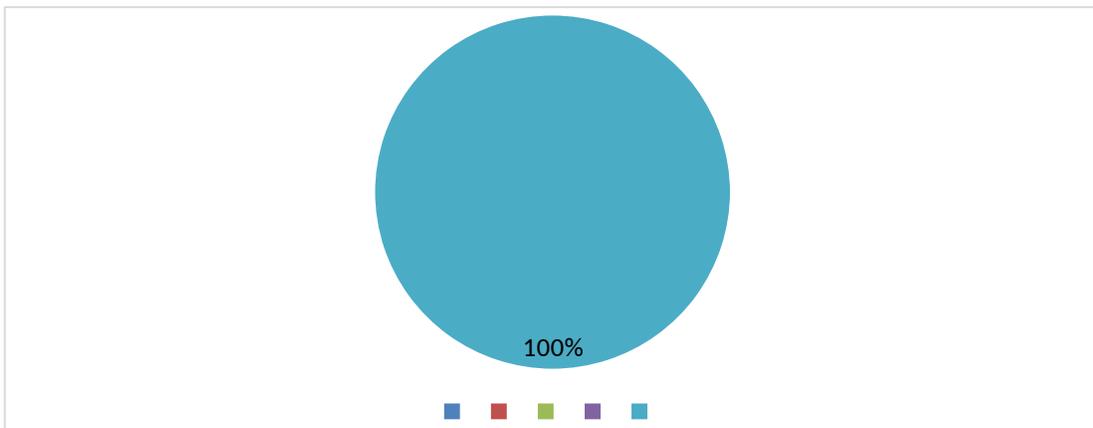


Gráfico N° 16. ¿Recibe periodicamente capacitacion para mejorar sus habilidades en el area de trabajo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 17

Ante la interrogante que se presenta en el ítem N° 16 la cual indica, ¿Recibe periodicamente capacitacion para mejorar sus habilidades en el area de trabajo? Para lo que el 100% indicaron que nunca han recibido capacitacion para mejorar sus habilidades en el area de trabajo Es de gran importancia que los trabajadores reciban capacitación teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades dentro de una organización, ya que en la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

Cuadro N°19. Variable III: Programa de Capacitación.

Ítem N° 18.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿La empresa cuenta con un programa de Capacitacion en materia de liderazgo?	0	0	0	0	0	0	0	0	16	100

Fuente: Ojeda (2019).

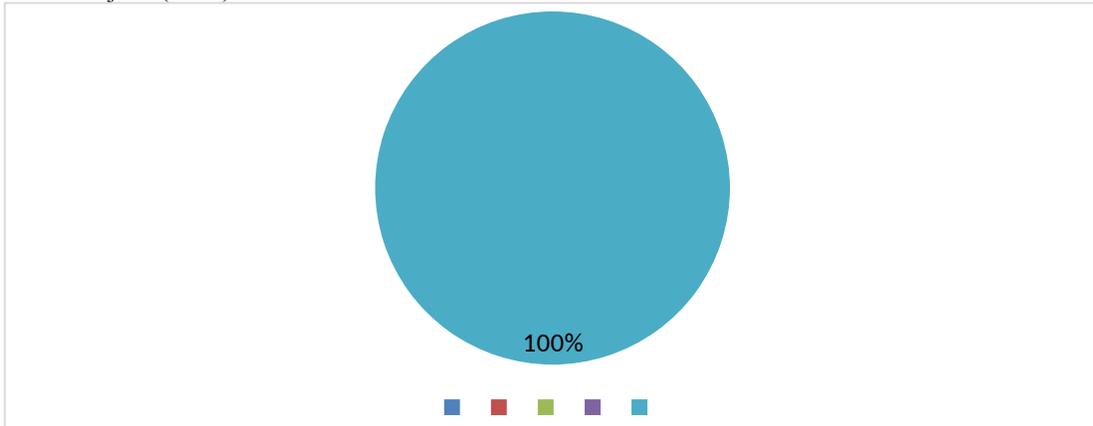


Gráfico N° 17. ¿La empresa cuenta con un programa de Capacitacion en materia de liderazgo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 18

El 100% de la población encuestada indican que la empresa nunca cuenta con un programa de Capacitacion en materia de liderazgo, no cabe duda que una formación en materia de liderazgo es fundamental para garantizar el éxito de la gestión del Banco Bicentenario 0217 del Municipio Achaguas Estado Apure.

CAPÍTULO V

LAPROPUESTA

LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE

Presentación de la propuesta

Tomando en cuenta el análisis obtenido de la problemática, sus alcances así como también de sus causas, efectos y demás factores, se crearon una serie de pasos y recomendaciones que llamamos, lineamientos; que nos servirán a posterior para realizar un plan estratégico, planificado y organizado en función de mejorar las condiciones de trabajo inseguro a más seguro, optimizando y desarrollando un efectivo clima organizativo en el Banco Bicentenario 0217 ubicado en Achaguas Estado Apure,

Por lo tanto, la propuesta consiste en proponer lineamientos Gerenciales en materia de capacitación orientados a la efectividad del liderazgo que permita al Banco Bicentenario 0217 adquirir los valores y herramientas significativas para lograr ser competitivo. En particular, resulta un enfoque de directa aplicación y utilidad a una de las líneas de acción prioritaria de los planes y procesos de reforma y modernización de la gerencia media, para que dichas herramientas se actualicen y produzcan resultados verdaderamente positivos, para lo cual se hace necesario aplicar procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos debidamente, lo que requiere un impulso innovador y una voluntad cierta de invertir en capital humano.

De esta forma, se puede decir que la innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual de las organizaciones, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo de formación gerencial se espera cumplir este objetivo

dentro de la Gerencia, entendiendo las fortalezas y debilidades de los trabajadores, sus valores y visión del mundo; para innovar confiadamente y proveer herramientas para adaptarse a un entorno cambiante, donde, trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y a su vez, se fortalecerán a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

Del mismo modo, se propone lograr la verdadera consolidación del liderazgo en la empresa objeto de estudio, que no depende solamente de que existan gerentes competentes, sino que será necesario elegirlos mediante mecanismos que evalúen competencias, y no simplemente lealtades políticas o personales, así como facilitarles un ámbito de delegación o discrecionalidad directiva en el que puedan crear valor, construir un adecuado conjunto de herramientas de control basado en resultados, y poner en práctica un sistema de incentivos capaces de estimular y motivar el ejercicio del liderazgo sobre su equipo.

Justificación

Desde tiempos inmemorables se ha estado incidiendo en una concepción más humana e integral de la persona, es decir, no se puede concebir al ser humano solamente desde su corporalidad o únicamente desde su espiritualidad, dado que la persona, es una realidad única e integral conformada por una dimensión psicosomática (física, psíquica y espiritual); por ello, la importancia del sentido por su propia existencia, por su origen, su desarrollo, su finalidad y su proyección trascendente, como permanente búsqueda tanto de superación como de perfección.

En consecuencia, las organizaciones están conformadas por personas y estas son guiadas por un líder, en tal sentido el nuevo concepto de liderazgo tiene que estar fundamentado a partir de los valores universales como los son la humildad, sacrificio, congruencia, credibilidad, honestidad, amor, compromiso, equidad, justicia, integración, paz, trascendencia y educación, para que a su vez se genere una cultura que humanice, es decir que deba crear y mantener las condiciones de vida que

permitan al hombre, con base a su dignidad como persona realizar su potencial y alcanzar su crecimiento profesional, siendo esto, la esencia del bien común.

El líder como persona posee defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar sus expectativas, logrando así alcanzar el éxito con su equipo. Este análisis permitirá mejorar el desempeño de los líderes, sea para beneficio personal y/o de la organización. Debido a este contexto se percibe, que la Gestión del Departamento de

Recursos Humanos ha experimentado grandes cambios a través del tiempo. Considerando su importancia, a fin de redimensionar el sentido mismo de la gestión a través del diseño de estrategias, para que las organizaciones puedan contar con el mejor estilo de liderazgo.

En los tiempos de hoy, las empresas se encuentran frente a frente con nuevas oportunidades, lo cual dirige su acción hacia el desarrollo constante; sin embargo, en ocasiones estas organizaciones no logran superar las situaciones de conflicto que esta dinámica avasallante puede generar, es por ello que, como posible causa de lo anterior se encuentra la poca capacidad del personal del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas Estado Apure, de identificar los rasgos de los líderes, así como no saben cómo entrenar a los individuos y motivarlos para que lleguen a ser líderes, es por ello que la organización necesita trabajar en el diseño de estrategias que permitan la implementación y el fortalecimiento del modelo de liderazgo en el que puedan trabajar conjuntamente y de esta manera lograr equipos capaces de hacer su propio trabajo, de disciplinar a sus miembros de equipos en función de las necesidades y de ser responsables de un trabajo de calidad en la medida adecuada.

De manera tal, que dentro de las medidas que deben tomarse en pro del crecimiento de quienes hacen vida dentro de esta organización, es de suma importancia una capacitación y entrenamiento constante del personal, lo cual, no sólo genera mayor ingreso a dicha organización sino que, debido a las mejores estrategias implementadas por el personal, se mostrará un clima de cordialidad en las instalaciones entre sus miembros, es decir, progresar a las relaciones interpersonales,

cooperación, seguridad, toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos y por lo tanto, una verdadera proyección de las funciones de la organización debido al buen funcionamiento del capital humano.

En este sentido se establece una serie de lineamientos gerenciales para la capacitación en materia de liderazgo organizacional dirigidas al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas estado Apure que este adaptado a las exigencias y necesidades del mismo, la cual viene a representar una solución eficiente que solventa las carencias del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes, de manera que a futuro dichas debilidades se conviertan en una fortaleza.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar los lineamientos gerenciales enfocados en liderazgo para el personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas estado Apure, a través de programas complementarios para el desarrollo de competencias.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las competencias gerenciales a ser incluidas en los lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas Estado Apure
2. Definir las fases de aplicación de un modelo de formación para el desarrollo Integral para los líderes del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas Estado Apure
3. Elaborar un programa de capacitación para la implementación de los lineamientos estratégicos orientados a la efectividad del liderazgo del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas Estado Apure

Misión de la Propuesta

El modelo desarrollado pretende brindar una propuesta metodológica mediante un enfoque cualitativo, que permita promover el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales en los niveles medios para alcanzar nuevos estándares de calidad y competitividad en el Banco Bicentenario 0217 Achaguas estado Apure.

Visión de la Propuesta.

El modelo propuesto servirá para la creación de estrategias gerenciales orientado al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas estado Apure que permitan a la organización complementar las políticas aplicadas a niveles de perfiles de carrera logrado a través de la aplicación de lineamientos estratégicos basados en el modelo de liderazgo para lograr las condiciones necesarias en la búsqueda de la capacidad de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar sus funciones correspondientes, y a su vez mejorar sus relaciones interpersonales dentro de la institución.

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.

Factibilidad Institucional: El Banco Bicentenario 0217 Achaguas estado Apure, posee todas las herramientas necesarias para mejorar y desarrollar los lineamientos gerenciales que les permita manejar adecuadamente los procesos administrativos y organizacionales, por ello, es imprescindible aplicar la propuesta para reforzar sus conocimientos y corregir las fallas desde el punto de vista gerencial.

Factibilidad Técnica: Esta factibilidad está relacionada con los recursos humanos, físicos, técnicos, y materiales para poner en práctica la propuesta, siendo el recurso humano el más importante, ya que está representado por los trabajadores

afectados del Banco Bicentenario 0217 ubicado en Achaguas estado Apure, los cuales están dispuestos a colaborar para el éxito de la investigación. En relación con los recursos físicos, técnicos y materiales, los mismos se encuentran en la empresa al alcance de la investigador para impartir el plan de Capacitación, bien puede ser, que el gerente de la empresa se encargue de aperturar un lugar adecuado para impartir los talleres de capacitación, o gestionar con los entes gubernamentales, la formación a través del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).

Factibilidad Financiera – Social: Es el aporte económico para implementar la propuesta en el Banco Bicentenario 0217 ubicado en Achaguas estado Apure, el mismo será cubierto por los propietarios de la empresa. Desde el punto de vista social la propuesta está determinada por la puesta en práctica del plan de capacitación a los empleados, a través de jornadas, talleres y charlas con la finalidad de que estos sean multiplicadores de este conocimiento.

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

FASE 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES A SER INCLUIDAS EN LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE LIDERAZGO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 UBICADO EN ACHAGUAS ESTADO APURE.

Hay que reconocer, que el trabajo diario de los gerentes y las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo se convierten en un aprendizaje continuo, en una experiencia enriquecedora. Sin embargo, la formación profesional es mucho más que eso, es por ello que, el gerente debe intercambiar conocimientos e ideas con sus empleados, este debe establecer un esquema de continua comunicación y colaboración con los individuos que lo rodean.

En cuanto a los beneficios para los líderes de la empresa, en primer lugar está el reconocimiento de las competencias y habilidades adquiridas durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su formación y experiencia académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de formación profesional apuntan a brindarle a la capacitación y entrenamiento el mismo valor de los títulos académicos, desechando el antiguo concepto de educación de primera y educación de segunda categoría.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que comprenda lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un cargo y no se le direcciona en las funciones realmente importantes de la organización. En el primer caso, los planes de capacitación en los que participará, estarán mucho más enfocados al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se le realicen periódicamente, tendrán más relevancia en cuanto a su rol y aportes a los objetivos de la organización.

Asimismo, el trabajador que pertenece a una organización que tenga un buen sistema de formación profesional, gozará del privilegio de ser catalogado como un

modelo a seguir. Se espera entonces, que un proceso formativo desarrolle las competencias y habilidades de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales y en diferentes contextos. En este sentido, la formación y certificación de habilidades gerenciales incrementa las posibilidades de oferta y posicionamiento laboral, por ello, un modelo de formación profesional es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar el conocimiento existente en las organizaciones, es por éste motivo que los líderes de la Gerencia deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

Por ello, un modelo de formación profesional es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar el conocimiento existente en las organizaciones, es por éste motivo que los líderes de la Gerencia deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

Cuadro N° 20. Estructura de las competencias gerenciales consideradas en las estrategias.

Las competencias gerenciales que serán consideradas por su alta incidencia en la gestión administrativa, y en los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento de recolección de datos, son las siguientes:

LINEAMIENTOS GERENCIALES	DIMENSIONES
1. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal • Habilidades de negociación
2. Planeación y Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación, análisis de información y resolución de problemas. • Planeación y organización de proyectos. • Administración del tiempo. - Presupuestos y administración financiera
3. Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de equipos. • Creación de un entorno de apoyo. • Manejo de las dinámicas de grupo.
4. Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la organización. • Herramientas de planeación estratégica.

	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de acciones estratégicas al ámbito comercial.
5. Manejo de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y comportamiento ético • Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal • Conocimiento de sí mismo y del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2019).

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS IDENTIFICADAS PARA LAS ESTRATEGIAS

Competencia 1. Comunicación. Debido a que es la administración el área que conduce a que otras personas realicen sus labores, la competencia en la comunicación es la capacidad de transmitir e intercambiar información para entenderse con los demás, lo cual resulta esencial para el desempeño eficaz. La comunicación es un acto de transmisión de premisas decisivas, y que además también permite transmitir ideas, sentimientos o valores, entre individuos y grupos, la cual comprende tres dimensiones:

1. **Comunicación Formal:** La comunicación es formal cuando se relaciona con la organización, donde se han elaborado canales formales para que la organización esté funcionando.

Elementos de la comunicación formal:

- Comunicación escrita (memorándums y cartas).
- Actas e informes.
- Manuales. - Procedimientos.
- Documentos o expedientes

2. **Comunicación Informal:** Flujo de información que expresa la tendencia humana a establecer relaciones sociales que propicien una comunicación más práctica, protejan al individuo del anonimato y le permitan desarrollar percepciones sobre su rol y el de su equipo.

Elementos de la comunicación informal:

- Comunicación cara a cara.
- Boletines empresariales.
- Anuncios sobre la responsabilidad social de la empresa.
- Citaciones por desempeño sobresaliente

3. **Habilidades de Negociación:** Esta dimensión exige algunas habilidades que conforman la competencia en esta dimensión, como son entre otras, voluntad o búsqueda de acuerdo, pues la negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias.

Elementos de las Habilidades de Negociación:

- Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.
- Concesiones mutuas: Solución superior al compromiso.
- Adjudicaciones de contrapartidas: Se crean nuevos elementos, ampliando el objeto inicial de la negociación.

Competencia 2. Planeación y Administración: Cuando se habla de las principales funciones de un personal altamente calificado, es inevitable vincularlo a funciones de planeación y de administración, pues se puede hablar de estos dos aspectos como competencias que se deben conocer de forma eficiente. La planeación consiste en identificar el curso concreto de las acciones que han de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarla, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Con la planeación el gerente se aventaja a través de los siguientes aspectos que dimensionan estas competencias.

Habilidades a desarrollar en las Competencias de Planeación y Administración.

- Contribuir al logro de las actividades en forma ordenada y con un propósito.
- Señalar la necesidad de cambios futuros, pues ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar los nuevos campos para una posible participación en ellos, capacitando al gerente se tenderá a dejar que las cosas sigan su curso y a ver las cosas como podrían ser.
- Responder a preguntas hipotéticas, esto permite al gerente ver entre una complejidad de variables que afecten a la acción que decide emprender.
- Proporcionar una base para el control, paralelo a la planeación está el control, el cual se ejecuta para verificar que la planeación esté produciendo los resultados que se buscan.
- Fomenta el logro, el hecho de poner los pensamientos por escrito y formular un plan le proporcional al planeador la orientación y el impulso para el logro.
- Obliga a la visualización de un todo, la forma de abarcar un todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia y a obtener unacompreñión más plena de cada actividad, así como a apreciar las bases sobrelas cuales están apoyadas sus actuaciones administrativas.

Competencia 3. Trabajo en equipo: Muchas de las organizaciones modernas actualmente se valen del trabajo en equipo para elevar su calidad, productividad y lograr el cumplimiento eficaz de sus metas, ya que en equipo se logran mejores resultados cuando los trabajos a realizar requieren de varias habilidades y experiencias. La idea entonces, es aprovechar el talento humano, partiendo de la creación de equipos flexibles que puedan responder rápidamente ante los cambios del entorno.

Dimensiones del trabajo en equipo:

Planeación de equipos. Esta consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal necesario para el logro de estas labores.

Elementos:

- Formulación de objetivos que motiven al equipo a su cumplimiento.
- Creación de metas de desempeño medibles.
- Escogencia adecuada de los empleados que formarán el equipo.
- Definir las responsabilidades del equipo, asignando tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

1. Creación de un entorno de apoyo: Es necesario para que el equipo pueda lograr el desempeño esperado, donde todos los integrantes deben tener las competencias necesarias para crear ese ambiente de respaldo. Crear este entorno significa preparar, asesorar y supervisar a los integrantes del equipo para mejorar su desempeño en el corto plazo y prepararlos para los próximos desafíos.

Elementos:

- Generar un ambiente de apoyo, en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo eficaz en equipo.
- Ayudar al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos.
- Actuar como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

2. Manejo de las dinámicas de grupo: Esta dinámica de equipo es la suma de intereses de sus integrantes que puede ser activada a través de estímulos y motivaciones para lograr mayor armonía y acercamiento en el equipo.

Elementos:

- Conocer las fortalezas y puntos frágiles de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.
- Hacer públicos los conflictos y discrepancias, como estrategias para mejorar el desempeño.
- Reconocimiento a los logros individuales y grupales.

Competencia 4. Estrategias: Para el logro del entendimiento de la misión de los valores generales de la organización, el gerente debe asegurarse que las acciones propias y de quienes dirige estén alineadas, lo cual exige entender a la institución, lo que significa conocer el sector en que se trabaja, el momento en que los cambios generen amenazas y oportunidades significativas, así como también mantenerse informado sobre las acciones de otras instituciones, o direcciones competidoras o iguales y de los socios estratégicos.

Competencia 5. Competencia en el manejo personal: Bajo el análisis detallado de las funciones del personal, especialmente el gerencial, es imprescindible que este contemple normas personales claras, bases para mantener el sentido de integridad y la conducta ética. Esto significa, tener la disposición de aceptar los errores, y de aceptar la responsabilidad por las acciones propias. De esta forma, el gerente exige, buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr los objetivos, para ello, es necesario el trabajo duro y constante a fin de que las tareas se concreten, y así perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Finalmente, para el logro de todas las competencias anteriores, supone que el gerente debe emplear sus fortalezas para obtener ventajas y buscar mejorar o compensar los puntos débiles, analizar, aprender de las experiencias laborales y de la vida, para lo cual se elabora la siguiente etapa de la propuesta.

**FASE II: APLICACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE
COMPETENCIAS GERENCIALES A SER INCLUIDAS EN LOS
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO DE
LIDERAZGO DIRIGIDO AL BANCO BICENTENARIO 0217 DEL
MUNICIPIO ACHAGUAS ESTADO APURE**

Para la aplicación práctica de las estrategias, se definieron cuatro fases: captura, Socialización, exteriorización y asociación, a partir del modelo de aplicación del liderazgo según Alvarado (2008), (Ver Cuadro 21):

Cuadro N°21. Fases de Aplicación de las estrategias relacionadas con la formación para el desarrollo de competencias gerenciales.

Fase	Descripción	Actividades
Interiorización o captura	Esta fase consistirá en clasificar el conocimiento y la información que poseen los empleados de la Gerencia, con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el proceso de Formación profesional. - Documentar el proceso. - Conocer la gestión del empleado con respecto al Proceso. - Identificar las buenas Prácticas. - Clasificar la información Recopilada.
Socialización	En esta fase se profundizará en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, aprendizaje basado en problemas y grupos	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información. - Capacitación en liderazgo y competencias - Conocimiento de malas Prácticas y

	de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento	problemas incurridos en el pasado.
Exteriorización	En esta fase, el conocimiento no solo se transfiere sino que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupos de expertos y profesionales del Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración: se evaluará el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los miembros del equipo. - Ideas: se clasificarán y codificarán las ideas. - Innovación: aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas. - Evaluación y propuestas: se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
Asociación	Aquí el conocimiento respecto a nuevas ideas de liderazgo ya está explícito, puede documentarse, Compartirse y disponerse a toda la Gerencia y al Grupo en general; se puede crear un manual, un espacio en la Intranet y en general una base de datos donde se documenten todas las experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de las nuevas ideas. - Publicación de la información generada - Sensibilización al resto del Grupo sobre la Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Profesional.

Fuente: Elaboración propia (2019)

**FASE III. DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES A SER
INCLUIDAS EN LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL
MODELO DE LIDERAZGO PARA EL BANCO BICENTENARIO DEL
MUNICIPIO ACHAGUAS ESTADO APURE**

Diseño del plan general del programa.

Después de haber analizado los resultados del instrumento de recolección de información aplicado, se plantea en esta etapa el plan general del programa de formación. En esta etapa se plantean los objetivos, las estrategias y competencias (descritas en la etapa I) que serán utilizadas para el desarrollo y aplicación del programa de formación profesional.

Aplicación del programa de desarrollo gerencial.

Esta actividad consiste en la especificación de las labores que se deben llevar a cabo para cumplir cada uno de los planes propuestos. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual.

Evaluación y control de resultados del programa.

La evaluación mide el progreso logrado en la consecución de los objetivos establecidos para las actividades y/o las metas para el programa más amplio; en todo caso, para lograr una medición del impacto de una actividad se necesita una referencia previa que permita realizar comparaciones con las mediciones posteriores.

Implementación del programa.

En esta etapa se debe comunicar las actividades que se deben llevar a cabo en las empresas para facilitar la implementación del programa; asignar responsabilidades respecto a la implementación del programa de formación de líderes en los diferentes departamentos; programar y calcular los recursos necesarios para la implementación del modelo, los cuales serán el soporte financiero y de factibilidad del mismo y mantener los programas de capacitación para el personal que ya existan en la organización.

FASE IV. LINEAMIENTOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADOS EN EL LIDERAZGO ENFOCADO AL BANCO BICENTENARIO DEL MUNICIPIO ACHAGUAS ESTADO APURE PARA EL INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Por el incremento de la complejidad en las organizaciones, éstas se han visto en la necesidad de desarrollar áreas de apoyo de los negocios medulares, como servicio al usuario y/o clientes, gestión de talento humano y comunicaciones, entre otros. Para tal fin, han requerido de consultoría externa para formular las acciones más adecuadas que soporten los objetivos estratégicos del presente, mediano y largo plazo.

En este sentido, una de las áreas que necesita una intervención, desde la perspectiva del liderazgo, es la de las comunicaciones internas, pues los líderes han detectado que los empleados requieren de mayor cantidad de información operativa, institucional y afiliativa, con periodicidad oportuna, a través de canales más eficientes. De manera que los objetivos organizacionales estén claros para todos, aumentando la productividad de las empresas y la satisfacción del talento humano que las conforman.

De esta forma, la propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de datos aplicado en el estudio, en los cuales se detectó que el personal tiene poca información sobre la organización en la cual trabaja, en líneas generales no existen canales formales de comunicación y la información enviada al personal no tiene una frecuencia definida. Con la propuesta se espera cambiar esta situación, para alcanzar comunicaciones internas fluidas y estructuradas que mejoren la comunicación organizacional del personal en el banco Bicentenario 0217 ubicado en el municipio Achaguas Estado Apure.

De esta forma, se propone crear lineamientos de comunicación organizacional que contribuyan a motivar, incentivar, alinear e informar al personal, basados en el modelo de liderazgo, con un fin y un propósito definido por los directivos y compartido por todos los que participan en los diferentes procesos de la organización, en este sentido, se contribuye a alcanzar la identificación y optimización de los elementos constituyentes de la denominada conversación corporativa en la empresa, para definir la cultura comunicacional formal e informal del personal, fundamentada en los medios formales y las interacciones personales, especialmente de liderazgo, así como la calidad y efectividad de los flujos comunicacionales.

Beneficiarios

Esta propuesta comprende las percepciones sobre la formalización de los procesos así como el impacto de la comunicación en la motivación y el desempeño, además, crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento, mejoren la toma de decisiones y puedan contribuir notablemente a la realización de vigilancia tecnológica, legal, financiera y comercial, que son puntos fundamentales en una empresa competitiva. Finalmente, se benefician integralmente, ya que se fomenta la confianza, aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones, y hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como los aportes relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Propósitos

- Proponer lineamientos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de la comunicación organizacional en el Banco Bicentenario 0217 ubicado en el municipio Achaguas del estado Apure.
- Facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de información estratégica, táctica y operativa, a través de canales adecuados para las distintas audiencias y grupos de interés, con el fin de alinear e integrar a la organización, reduciendo los niveles de incertidumbre.
- Identificar los niveles de la comunicación interna incluidos en los lineamientos estratégicos que contribuyan con fortalecimiento de la satisfacción del personal.
- Definir los contenidos de los planes de acción a desarrollar en los lineamientos gerenciales de comunicación organizacional y del desempeño del personal.
- Diseñar un plan de acción para la implementación de los lineamientos estratégicos que contribuya al fortalecimiento de la comunicación organizacional en el Banco Bicentenario 0217 ubicado en el municipio Achaguas Estado Apure a nivel estratégico, táctico y operativo.

NIVELES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INCLUIDOS EN LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES BASADOS EN EL LIDERAZGO.

Nivel Estratégico: Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de la entidad, estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Lo que se pretende es delinear la estrategia global de la empresa, articulándola con los niveles táctico y operativo, para saber qué debe hacerse en determinadas situaciones. La misma debe ser impulsada por la dirección.

Contenido:

1. Diseño o mejoramiento de la Intranet como canal continuo de comunicación.
2. Realizar comunicaciones periódicas cara a cara para aclarar, Visión, Valores, Estrategias y Objetivos.
3. Responsabilidad Social Empresarial. Creación o mejoramiento de los portales corporativos.
4. Difusión de las estrategias de la empresa a todo el personal.

Nivel Táctico: La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Está relacionada con el cómo se llevan a cabo los planes e ideas dentro del plan estratégico global, considerando las diferentes combinaciones y recursos para lograr el objetivo del plan. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

Contenido:

1. Comunicación clara de los objetivos del área de Talento Humano.
2. Revisión frecuente y seguimiento uno a uno de los planes y actividades trazadas.

3. Roles y Responsabilidades.
4. Objetivos. Evaluación de Desempeño. Retroalimentación.
5. Desarrollo integral. Capacitación técnica y competencias.

Nivel Operativo: La importancia de este nivel radica en la necesidad de que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada periodo evaluado, se puedan planificar a lo largo de los días laborables de dicho periodo. Por eso su repercusión radica más en el cumplimiento de las previsiones mensuales que en la optimización de recursos, que en buena medida viene ya determinada por el nivel anterior a este nivel, se pretende lograr los resultados a través del envío frecuente de mensajes y soportes del plan estratégico y táctico.

Contenido:

1. Diseñar el proceso de inducción de personal.
2. Recuperar espacios comunicacionales.
3. Establecer rutinas de: Reuniones de equipo, Reuniones de dirección, Reuniones funcionales y Reuniones entre áreas.
4. Crear mecanismo para la divulgación de políticas, procedimientos y normas.
5. Mensajes afiliativos.
6. Marco legal.

UNIDAD I DESARROLLO DE PERSONAS	CONTENIDOS:
	<p>Necesidades de Formación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de necesidades • Modelos de diagnóstico de necesidades • Técnicas más utilizadas en la evaluación de necesidades • El diagnóstico participativo <p>Delegación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglas a tener en cuenta en la delegación de funciones • Ventajas de la delegación de funciones. • Otorgar autoridad y responsabilidad. • Ofrecer la formación y preparación para asumir las responsabilidades. • Ofrecer el apoyo cuando lo soliciten <p>Apoyo en la formación de los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar intereses y habilidades personales • Ayudar, aprender y seguir instrucciones. • Identificar objetivos profesionales. • Diseño de planes de Acción para alcanzar dichos objetivos. • Objetivos de Desarrollo. • Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje <p>Motivación al equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Beneficios • Factores que determinan la satisfacción • Influencia de las estrategias organizacionales en la motivación del equipo. • La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas. <p>Coaching al equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar definiciones • Evaluar necesidades • Identificar objetivos • Generar planes • Herramientas y Reforzamiento

Fuente: elaboración Propia (2019)

Cuadro N°24

--	--

UNIDAD II GESTION DEL DESEMPEÑO	CONTENIDOS:
	<p>Planificar el desempeño de equipos y personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir expectativas y prioridades para el ciclo de gestión • Objetivos y metas de desempeño • Equipos • Personas • Formación y competencias • Indicadores de desempeño • Propuestas de Mejora <p>Monitoreo y seguimiento del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición y seguimiento del desempeño de los procesos • Medición y seguimiento de los resultados esperados • Herramientas para el monitoreo y seguimiento • Beneficios <p>Retroalimentación y reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto percepción de su propio rendimiento • Tipos de Retroalimentación • Crítica y autocrítica • Cuando dar retroalimentación • Tipos de reconocimiento • Adecuar la recompensa a la persona • Adecuar el premio a lo logrado
	DURACION Y CARGA HORARIA
	El modulo I tendrá una duración de 20 horas la cual podrá desarrollarse en un periodo de cuatro días.
TECNICAS DE ENSEÑANZAS Y RECURSOS DIDACTICOS	
<p>El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.</p> <p>Los recursos Didácticos a utilizar son: Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, lápices y borradores.</p>	
CRITERIOS A EVALUAR	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cuadro N°25

MODULO II: TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO GENERAL:	
<u>Asertividad</u> Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar a otros cuando sus acciones son contrarias a los objetivos, la seguridad o la ética.	
<u>Formación de equipos</u> Definir metas comunes a un grupo de personas. Establecer tareas interdependientes y suscitar la solución grupal de los problemas	
<u>Comunicación</u> Escuchar a los demás. Comunicar de manera activa, realizar preguntas interactivas y plantear estrategias de comunicación.	
UNIDAD I: ASERTIVIDAD	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Al concluir la Unidad los participantes estarán en capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la repercusión de sus acciones, a fin de escoger la más adecuada para el área. • Actuar sin temor, defendiendo sus intereses y convicciones ante personas de la institución que obstaculicen el cumplimiento de las mismas. • Ser determinante al establecer límites claros y específicos entre sus colaboradores. • Aportar con ideas y sugerencias para la realización de alguna actividad, antes de tomar una decisión determinada por sí solo. • Conciliar y compartir diferencias con los demás, cediendo a condiciones que beneficien a todo el grupo. • Exponer su punto de vista abiertamente ante sus compañeros, a fin de dar a conocer los intereses propios • Ser más cooperativo que comparativo con sus compañeros. • Compartir información abiertamente en busca de un beneficio grupal • Definir canales adecuados de comunicación para llegar a sus colaboradores • Comunicar de manera eficaz y eficientemente la información. • Reconocer el momento oportuno para exponer diferentes situaciones de trabajo.
UNIDAD II: FORMACIÓN DE EQUIPOS	
UNIDAD III: COMUNICACIÓN	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cuadro N°26

--	--

<p style="text-align: center;">UNIDAD I ASERTIVIDAD</p>	CONTENIDOS:
	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Asertivo • Delimitación asertiva de la situación. • Técnicas de entrenamiento en Asertividad • Asertividad en el liderazgo. • Procesos Vs. Decisiones asertivas. • Decisiones Vs. Resultados. • Evaluación de riesgos. • Evaluación de oportunidades.
<p style="text-align: center;">UNIDAD II: FORMACIÓN DE EQUIPOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamento de los Equipos. • Valores y efectividad del equipo. • Diagnóstico de la situación actual del área con respecto a la formación de equipos de trabajo. • Dinámicas de cooperación vs competencia. • Inteligencia del grupo y colaboración. • Planificación y organización del trabajo en equipo. • De grupo a equipo. El proceso de desarrollo de equipo. • Los Roles. • Competencias en el desarrollo de equipos de trabajo. • Liderazgo y desarrollo de equipo. • Técnicas y estrategias. • Los problemas y su resolución. • Los Equipos de Trabajo Auto dirigidos. • Las responsabilidades de los Equipos de Trabajo Auto dirigidos. • Manejo de los retos que surjan.

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cont. Cuadro N°27

	CONTENIDOS:
--	--------------------

<p>UNIDAD III: COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación como un proceso de responsabilidad conjunta. El proceso de construcción conjunta de significado. • Cómo nuestra percepción afecta nuestra capacidad de comunicación. Comunicación y percepción interpersonal. • Escuchar. La habilidad esencial de la comunicación. Escuchar activo y escuchar deliberativo. • Barreras en el proceso de escuchar. • Competencias en el proceso de escuchar activo. • Diagnóstico y mejoramiento de competencias de comunicación. • El lenguaje corporal en la comunicación. • Barreras de la Comunicación.
<p align="center">DURACION Y CARGA HORARIA</p>	
<p>El modulo I tendrá una duración de 24 horas la cual podrá desarrollarse en un periodo de cuatro días.</p>	
<p align="center">TECNICAS DE ENSEÑANZAS Y RECURSOS DIDACTICOS</p>	
<p>El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales. Se utilizaran diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, lápices y borradores.</p>	
<p align="center">CRITERIOS A EVALUAR</p>	
<p>En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluara a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.</p>	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cuadro N°28

<p align="center">MODULO III: PLANIFICAR Y ORGANIZAR</p>

OBJETIVO GENERAL:	
Definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.	
UNIDAD I: PLANIFICACION	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
	Al concluir la Unidad los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias de mejoramiento continuo. • Elaborar un plan de contingencia que prevenga los posibles obstáculos y dificultades. • Definir los lineamientos y planes de acción de una unidad funcional • Determinar con exactitud el tiempo y los recursos necesarios para la ejecución de una tarea. • Elaborar y distribuir el procedimiento, fases o pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas.
	CONTENIDOS:
	<ul style="list-style-type: none"> • Características básicas de la planificación • Planificación estratégica • Administración estratégica • Cómo formular una estrategia • Planificación operativa • Cómo elaborar la misión y visión del área • Cómo realizar los objetivos del área
UNIDAD I: SEGUIMIENTO Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las actividades • Medios • Análisis presupuestario • Acciones correctivas • Fijación de nuevas metas • Herramientas para el seguimiento y control

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cont. Cuadro N°29

	CONTENIDOS:
--	--------------------

<p>UNIDAD III: EVALUACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de evaluación • Tipos de Evaluación • Determinación de indicadores • Medir los impactos logrados
<p>DURACION Y CARGA HORARIA</p>	
<p>El modulo IV tendrá una duración de 12 horas la cual podrá desarrollarse en un periodo de dos días.</p>	
<p>TECNICAS DE ENSEÑANZAS Y RECURSOS DIDACTICOS</p>	
<p>El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales. Los recursos didácticos a utilizar son, diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, lápices y borradores</p>	
<p>CRITERIOS A EVALUAR</p>	
<p>En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluara a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos. .</p>	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cuadro N°30

<p>MODULO IV: INFORMACIÓN FINANCIERA BASICA</p>
--

OBJETIVO GENERAL:	
Brindar elementos actualizados, confiables y veraces para la toma de decisiones oportunas así definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.	
UNIDAD I: CONTROL PRESUPUESTARIO AVANZADO	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
	Al concluir la Unidad los participantes estarán en capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Discutir y analizar aspectos avanzados sobre la formulación, armado y control de presupuestos operativos. • Conocer y manejar conceptos básicos de la terminología contable; comprender los fundamentos generales de la teoría contable y de las técnicas que son utilizadas. • Aplicar conceptos y principios para la comprensión del proceso contable contenido en los sistemas de contabilidad de cada organización. • Entender la gestión de los estados financieros y contables y poder participar en su preparación.
	CONTENIDOS:
	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto y los principios de administración. El proceso presupuestario. Los objetivos estratégicos en el plan operativo anual. Coordinación y elaboración del cronograma presupuestario. Variables claves, contexto interno, externo y macroeconómico. Presupuesto base cero, generalidades. Fundamentos y forma de argumentar el plan. Compromiso y responsabilidad de quienes deben cumplir el presupuesto. • Presupuesto económico, financiero y patrimonial; sus derivados. Presupuesto de Ventas y Costos, Presupuesto de Producción, Presupuesto de Compras, Presupuesto de Recursos Humanos, Presupuesto de Bienes de Uso y Amortizaciones, Presupuesto de Gastos de estructura, Presupuesto de Gastos Financieros. El Presupuesto Financiero. La Proyección Patrimonial (Balance proyectado). Ejercicios de aplicación. • El control presupuestario. Niveles de Autorización. Análisis de los desvíos. Impacto de la inflación en los presupuestos. Reportes y evaluaciones.
UNIDAD II: CONTABILIDAD BASICA	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de comunicación e información que se maneja en la empresa y se identifica aquella que es de tipo financiera contable y vital para la contabilidad. • Principio contable de la partida doble, como es afectado por las distintas partidas y el manejo de las cuentas contables de activo, pasivo, patrimonio, pérdidas y ganancias. • Identificar a partir de las transacciones comerciales el uso de las cuentas y su registro en el libro diario. • Procedimiento que se debe usar para traspasar toda la información del libro diario al libro mayor, identificando para

	<p>ello cada cuenta contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasos para extraer la información desde el libro mayor y registrarla en el balance tributario o de ocho columnas, en forma práctica. • Pasos para presentar la información a través de los estados financieros oficiales: balance general y estado de los resultados. También como se debe realizar el cierre y apertura de los estados financieros. • Identificación de las transacciones comerciales, el uso de las cuentas, pasando por los libros diarios y mayor, hasta la presentación de balance y estado de resultados.
DURACION Y CARGA HORARIA	
El modulo V tendrá una duración de 30 horas la cual podrá desarrollarse en un periodo de cinco días.	
TECNICAS DE ENSEÑANZAS Y RECURSOS DIDACTICOS	
El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales. Los recursos a utilizar son; Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, lápices y borradores	
CRITERIOS A EVALUAR	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluara a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos. .	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Cuadro N°31

MODULO V: HERRAMIENTAS DE INFORMACION	
OBJETIVO GENERAL:	
Promover la actualización permanente y continuo del manejo y administración de herramientas informáticas y computacionales lo cual facilitará el desarrollo de las actividades diarias y la toma de decisiones	
	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
	Al concluir la Unidad los participantes estarán en capacidad de:

UNIDAD I: OUTLOOK	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, editar e imprimir de hojas de cálculo, tablas de bases de datos y hojas de gráficos, que facilite la utilización de la información • Elaborar, editar e imprimir documentos de estilos informal o profesional. • Crear, preparar y utilizar presentaciones audiovisuales.
	CONTENIDOS:
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y eliminación una cuenta de correo: crear y configurar una cuenta de correo, utilizar más de una cuenta, cambiar los parámetros de una cuenta, información sobre protocolos, eliminar una cuenta de correo. • Creación de una libreta de direcciones y contactos: crear una libreta de direcciones, añadir y modificar un contacto, buscar contactos en la libreta de direcciones, crear lista de distribución, eliminar direcciones, eliminar una libreta de direcciones. • Creación y envío de un correo electrónico (e-mail): las partes de un correo electrónico, enviar un correo electrónico, añadir archivos adjuntos a un correo, formatos de texto, firma el correo, otras opciones. • Administración y gestión del correo: la bandeja de entrada, recibir nuevos correos, leer correos, visualizar y guardar anexos, contestar un correo, reenviar el correo a uno o varios contactos, eliminar uno o varios correos, ordenar correos, reglas de recepción de correos. • Seguridad y privacidad en el correo: los virus y los anexos, métodos más utilizados para atacar un sistema de correo, medidas preventivas para evitar virus y spam, cifrado de correo. • Calendario y lista de tarea: planificar una actividad, personalizar los recordatorios, apuntar una nueva tarea, eliminar una tarea simple, crear una tarea repetitiva.

<p style="text-align: center;">UNIDAD II: WORD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de Word: apertura de documentos, edición básica, selección de textos, insertar páginas, guardar documentos, cerrar un documento. • Conocimientos de entorno Word: menú y submenú, barra de herramientas, buscar y remplazar un documento, distintas formas de ver un documento, deshacer una edición. • Edición de textos: formatos, tamaños, fuentes y párrafos, ortografía y gramática, mayúsculas y minúsculas, letra capital, columnas, caja de textos, copiar, cortar y pegar, opciones de pegado. Creación de documentos especiales. • Diseño de páginas: configurar páginas, encabezados y pies de página, número de páginas, creación de tablas. • Tablas: desplazarse, seleccionar y borrado de las tablas, barra de herramientas tablas y bordes, menú contextual de tablas. • Organigramas y diagramas: introducción, organigramas, modificar el diseño, modificar el aspecto del diagrama. • Seguridad: introducción, añadir contraseña a un documento, restricciones de formato y edición, otras opciones de seguridad, cambios de atributo. • Impresión: configurar un documento para imprimir, imprimir desde la opción de menú, impresión rápida, desde el comando imprimir, descripción de la ventana imprimir, vista preliminar, instalar una impresora, asistente de instalación de impresoras.
<p style="text-align: center;">UNIDAD III: EXCEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empezando a trabajar con Excel: movimientos rápidos en la hoja y en el libro, introducir datos, modificar datos, tipos de datos, errores en los datos, introducir fórmulas. • Operaciones con archivos: introducir fórmulas y funciones, insertar funciones con el asistente, funciones de fechas y horas, funciones de texto, funciones de búsqueda, funciones financieras y matriciales, otras funciones. • Manipulando celdas y formato de celdas: selección de celdas, añadir a una selección, copiar celdas, pegado especial, mover celdas, borrar celdas, formato y manejo de fuente, alineación, bordes, tramas, números. • Cambios de estructura: alto de fila, auto ajustar, ancho de columna, auto ajustar a la selección, ancho estándar de columnas, cambiar nombre de la hoja, ocultar hojas, mostrar hojas ocultas, añadir un fondo a una hoja, cambiar el color a las etiquetas de la hoja. • Insertar y eliminar elementos: insertar filas y columnas, insertarceldas, insertar hojas en un libro de trabajo, eliminar filas y columnas de una hoja, eliminar celdas, eliminar hojas de un libro. • Impresión: vista preliminar, configurar página, imprimir. • Gráficos: modificar su posición y tamaño, modificar sus características, crear gráficos manualmente y con ayuda del asistente, añadir, eliminar series de datos, modificar objetos

	del gráfico.
UNIDAD IV POWER POINT	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una presentación: crear una presentación con asistente, crear con plantilla y desde cero. • Guardar una presentación: guardar una presentación con formato propio y como página web. • Tipos de vistas: vista normal, clasificadora de diapositivas, presentación zoom, moverse por la vista preliminar. • Trabajar con diapositivas: insertar una nueva diapositiva, copiar, duplicar, mover y eliminar diapositivas, diseño de diapositivas. • Manejar objetos: insertar texto, añadir nuevo, cambiar su aspecto, alineación de párrafos, las sangrías, numeración y viñetas, corrector ortográfico, personalizar viñetas. • Trabajar con tablas. • Trabajar con gráficos y organigramas: insertar gráficos, modificar el tipo de gráfico, opciones de diseño, insertar líneas. • Insertar sonidos y películas: insertar sonidos en una presentación, desde la galería multimedia, y desde un archivo.
DURACION Y CARGA HORARIA	
<p>El curso tendrá una duración de 35 horas distribuidas así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outlook: 5 horas • Word: 10 horas • Excel: 10 horas • PowerPoint: 5 horas • Internet: 5 hora 	
TECNICAS DE ENSEÑANZAS Y RECURSOS DIDACTICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación previa para determinar el nivel conocimiento previo de los participantes • La metodología es 100% práctica. • Entendimiento global del programa en el primer día de capacitación, se ejecutarán ejercicios prácticos y repases interactivos para un mejor aprendizaje. <p>Los recursos didácticos a utilizar son; Diapositivas, computadora, proyector, marcadores, CD, hojas para participantes.</p>	
CRITERIOS A EVALUAR	
<p>En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluara a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos. .</p>	

Fuente: Elaboración Propia (2019)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Considerando la problemática planteada y en función a los objetivos propuestos, en este capítulo se presenta el cuerpo de conclusiones sobre el tema tratado producto de argumentos lógicos y sistemáticos sobre la base y el análisis e interpretación de los resultados del estudio. De la misma manera se propone algunas recomendaciones que van a contribuir al mejoramiento de la gestión del Banco Bicentenario 0217, Estado Apure.

En primer lugar se hace referencia a los objetivos planteados que dan respuestas a la investigación, con respecto al primer objetivo la cual expresa textualmente: Diagnosticar la formación en materia de liderazgo y desarrollo organizacional dirigido al personal del Banco Bicentenario 0217 Achaguas Apure, para dar respuesta a este objetivo se diseñó un instrumento de recolección de datos, el cual tenía la finalidad de diagnosticar la situación actual del Banco Bicentenario 0217 desde el punto de vista gerencial, el mismo consistía, en un cuestionario de dieciocho preguntas (18), con varias alternativas de respuesta, tomando en consideración las variables estudiada.

Con respecto a la primera variable: Desarrollo Organizacional; se detecto que los empleados del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas estado Apure, muy pocas veces consiguen desarrollar sus potencialidades en el area de trabajo, debido a la poca motivación recibida por parte de sus jefes, lo que ocasiona desinterés y bajo rendimiento al realizas sus actividades, así como también se torna un ambiente negativo en el área de trabajo.

En cuanto a la integración de los empleados a los equipos de trabajo,el 31,25%, atribuyo que, Algunas veces Se integra con facilidad a los equipos de trabajo, sin embargo el 43,75,%, establecen que casi nunca se integra con facilidad a los equipos de trabajo, sin embargo el 25% de la población, nunca se integra con facilidad a los equipos de trabajo, dejando en evidencia que la organización enfrenta una gran debilidad en cuanto a integración en equipos de trabajo, ya que estos, trabajan en su mayoría por separados de manera individual concentrados cada quien en su área.

Según los datos obtenidos, se puede inferir, que entre la mayoría de los integrantes de la muestra existe la opinión de que los líderes de su área no son capaces de articular las necesidades de los seguidores, lo que puede incidir negativamente sobre su motivación y desempeño. En este aspecto, hay que mencionar lo expresado por Sánchez (2010), en el sentido de que el desarrollo del trabajador es una de las actividades principales del liderazgo organizacional.

La opinión de la mayoría de las personas encuestadas, enfatiza que los líderes de su área no son capaces de motivar el logro de las metas del grupo. Corresponde entonces a la dirección de las organizaciones, sentar las bases para fomentar el trabajo en equipo, de manera que se convierta en una fortaleza dentro del ambiente laboral.

En cuanto al interés que muestran los líderes del área de trabajo en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal, el 43,75%, establecen que casi nunca los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal, a su vez, el 25% de la población señalan que, nunca los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal, de esta manera se comprueba que los líderes del área de trabajo muestran muy poco interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal.

En relación la habilidad que tienen los líderes para crear un ambiente de respeto y confianza, el 43,75% señalan que los líderes nunca tienen la habilidad de crear un ambiente de respeto y confianza en el área de trabajo. Esto solo indica que existe un ambiente un poco inseguro en cuanto a la confianza y respeto entre los trabajadores ocasionando un clima organizacional tenso.

En relación a la segunda variable la cual abarca la Capacitación en materia de Liderazgo, se concluyó a través de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de datos que al ejecutar una tarea dentro de la organización El 100% de los empleados nunca aplican conocimientos actuales sobre el liderazgo, debido que desconocen o no se encuentran instruidos sobre las habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de

ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, para lograr que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

De igual manera se pudo concluir que el 100% de los integrantes del Banco Bicentenario 0217 del municipio Achaguas Estado Apure, nunca ha recibido por parte de la empresa, cursos de actualización en materia de liderazgo, privándoles de conocer sobre la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización. En fin, los líderes, no están comprometidos con el desarrollo continuo del personal bajo su responsabilidad, elemento que actúa como una debilidad en la administración del personal como parte de proceso de gestión de capital humano.

A pesar de las debilidades el personal se encuentra comprometido con el logro de los objetivos de la organización, siendo esto una ventaja a la hora de instruirlos en los nuevos métodos en materia del liderazgo, es por ello que hay que señalar también, el hecho de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de empleo y supereparación para el futuro, por lo que la organización que invierte en desarrollo demuestra su preocupación con el empleado.

A partir de la información recolectada mediante el instrumento, la mayoría de las personas que conforman la muestra consideran que los líderes de su área de trabajo no estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, lo que indica una debilidad notable dentro de las características de los líderes de la organización.

Por su parte, El 100% de la población encuestada señala que nunca ha manejado conocimientos sobre el liderazgo como herramienta gerencial, es por ello que es necesario capacitar al personal de tal manera que cada uno pueda despertar el líder innovador, carismático y creativo que lleva en sí.

En este sentido, los trabajadores del Banco Bicentenario 0217 del Municipio Achaguas Estado Apure, tienen la necesidad de salir de las estrategias rutinarias y esto se comprueba a través del resultado de la encuesta donde el 100% de los entrevistados se muestran positivos y entusiasmados ante estrategias innovadoras para el logro de los objetivos organizacionales.

En relación a la tercera variable Programa de Capacitación, se concluyó que, el 100% de los entrevistados indicaron que nunca han recibido capacitación para mejorar sus habilidades en el área de trabajo. Es de gran importancia que los trabajadores reciban capacitación teórica y práctica que incrementan el desempeño de las actividades dentro de una organización, ya que en la actualidad, la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

Existe la opinión de que los líderes de su área no son capaces de articular las necesidades de los seguidores, lo que puede incidir negativamente sobre su motivación y el desempeño; asimismo, los líderes de su área no son capaces de motivar el logro de las metas del grupo, ni usan la motivación ni el incentivo de la creatividad al dirigir al equipo.

Además, estos líderes no estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, lo que indica una debilidad notable dentro de las características de los líderes de la organización.

Recomendaciones

Una vez presentadas las conclusiones de la investigación, se dan a conocer a continuación una serie de recomendaciones producto del análisis de los datos obtenidos en el instrumento y de la evaluación del entorno en el cual se desarrolla la problemática. Estas recomendaciones se refieren a las sugerencias que el investigador aporta, y que deben implementarse en la medida que la situación lo permita, y son acciones prácticas que el autor del Trabajo de Grado deriva del estudio efectuado, y las cuales se aconseja implementar y ejecutar:

- Aplicar la propuesta elaborada como método para conservar a los mejores empleados. En todo caso, la gerencia debe asumir el compromiso que tiene, el cual se basa en cumplir con las normas de la empresa, el clima organizacional y mantener un liderazgo adecuado a los requerimientos de los trabajadores y la organización.

- Formar un liderazgo que motive y guíe al empleado a hacer un mejor trabajo, que nunca se sienta conforme, que cada día sea mejor y aspire cosas mayores. Establecer responsabilidades comprometidas y actividades en forma coordinada, realizar actividades en equipo que apunten a un objetivo común.
- Es necesario reformular el rol del líder, dotándoles de una mayor flexibilidad que facilite la implementación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la organización.
- Se hace necesario volver a creer y confiar en el potencial humano y profesional, aquí comienza la reestructuración, la renovación de la cultura organizacional, rompiendo con las estructuras tradicionales organizativas y de poder, dotando a las instituciones de capacidad de decisión y asunción de responsabilidades.
- Los líderes deben contribuir a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, provean nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “ética profesional” y comprometer integralmente a la organización en el centro del cambio.

A nivel académico, una alternativa interesante es la posibilidad de profundizar en el vínculo entre el liderazgo y los resultados empresariales. Así, es probable que un eslabón entre ambas variables sea el aprendizaje organizativo, o adicionalmente, el desarrollo de determinadas capacidades de liderazgo en políticas de innovación, distribución, servicio, comunicación y medición de resultados. También podría tener relevancia el análisis del papel que juegan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todo el proceso.

BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, J (2006). **El Gerente de las Organizaciones del Futuro**. Caracas – Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.
- Arias, Fernando (2006). **El proyecto de la Investigación. Introducción a la Metodología científica**. Quinta Edición. Editorial Episteme C.A.,
- Ayuso, B. (2013). **El liderazgo en la empresa. Maracaibo estado Zulia**. Trabajo de Fin de grado para optar al título de Licenciado en administración y Gerencia de empresas.
- Balestrini, Mirian (2002). **Cómo se elabora un Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados BL Servicio Editorial. Caracas. República
- Benavides, O. (2002). **Tendencias de cambio organizacional orientadas a la generación de competitividad**. Competencias y Competitividad. 50 – 152. McGraw-Hill, Colombia.
- Blanchard, K. (2007). **Liderazgo al más alto nivel**. Editorial Norma. Colombia. Bolivariana de Venezuela.
- Caracas Venezuela.
- Chase, Richard. Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). **Administración de Operaciones: producción y cadena de suministros**. Duodécima edición. McGrawHill Editores, Ciudad de México.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. México: Atlas, S.A., 2000.
- Chiavenato, Idalberto (2010). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill, Ciudad de México.
- Choi, T., Dooley, J.K., &Rungtusanatham, M. (2011). Supply networks and complex adaptative systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management*, 19, 351–366.
- Daft, Richard (2005). **Teoría y Diseño Organizacional**. Novena Edición.
- Daft, Richard (2006). **Introducción a la Administración**. Cuarta Edición. Ediciones Thomson. México D.F.

- Del Canto, Ero (2014). **Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano.** Revista Ciencias Estratégicas, volumen 19, N^o 26, pp 171-184.
- Drever, F. El recurso humano y la organización. México: Limusa, 1998.
- Drucker, P. (2003). La organización del futuro. México. Editorial McGraw Hill. Editorial Thomson: México.
- González, Adriana (2006), **Comunicación Organizacional como herramienta para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente.** Editorial Panapo, Caracas.
- Hazy, J.K, Goldstein, J.A, & Lichtenstein, B.B. (2007). *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness.* Mansfield, MA, USA: Isce.
- Hernández, Fernández y Batista, (2004). **Metodología de la investigación.** Tercera Edición. México, DF. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, Roberto y otros (2010). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, S. (2006). **Introducción a la administración Teoría General Administrativa, Origen y Evaluación y Vanguardia.** Cuarta edición.
- Hernández, S. (2006). **Introducción a la administración Teoría General Administrativa, Origen y Evaluación y Vanguardia.** Cuarta edición. México: Ediciones Mac Graw Hill.
- Juárez, F y Contreras, F. (2012). Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual. Bogotá: Editorial Académica Española. U.S.A. México: Ediciones Mac Graw Hill.
- Mintzberg, Henry (2008). **Diseño de Organizaciones Eficientes.** Ciudad de México: Mc Graw-Hill de Management.
- Monroy, Y. (2013) **liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente** Caso de Estudio: Escuela Estatal “RAFAEL SATURNO GUERRA”. Valencia – Estado Carabobo. Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado del Programa de Investigación

Educativa, como requisito para optar al título de MAGISTER GERENCIA EDUCATIVA.

Nava, G y Berroeta. L. (2013). **Liderazgo Gerencial y Procesos Administrativos en las empresas productoras de sal de Maracaibo estado Zulia.** Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciados en administración de empresas.

Ramírez, Marbelis y Suarez, Carlos (2007). **Estilos de Liderazgo y sus enfoques gerenciales.** Revista de FACES, (18), 137-147.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, S.A, 2008

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración en un Entorno Global** McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Ciudad de México.

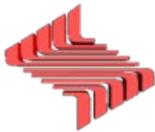
Rodríguez, Alexia (2006). **¿Hacia dónde va la Gerencia en Venezuela?**, Debates IESA, Volumen XI. Caracas.

Soto, C. (2001). **Estilos del buen gerente.** Ediciones Vega. Caracas Venezuela.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El Proceso de Investigación Científica.** Editorial Limusa, Ciudad de México.

ANEXOS

ANEXO A



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE**

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

Estimado amigo:

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información que sirva de base al diagnóstico del estudio: **LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE**. Las respuestas emitidas por usted serán tratadas únicamente con fines estadísticos por lo que la confidencialidad sobre la identidad de los encuestados está garantizada. En tal sentido, agradezco de usted la colaboración que a bien tenga prestarme.

Sin más por el momento, me suscribo quedando siempre a sus gratas órdenes.

Licdo. Ramón Ojeda

Instrucciones

Para facilitar la asimilación del contenido:

- Lea cuidadosamente cada ídem.
- Seleccione la respuesta más apropiada para cada caso.
- Marque con una “X” dentro del recuadro el reactivo de respuesta que

considere su caso según las alternativas propuestas.

- Responda todos los ítems, la omisión de alguno podría influir en el resultado del estudio

- En caso de dudas consulte a la encuestadora.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

INSTRUMENTO

N° Ítems	Proposición del Ítems	Alternativas									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Variable I: Desarrollo Organizacional										
1	¿Los líderes de su área consiguen desarrollar las potencialidades de los integrantes de su equipo de trabajo?										
2	¿¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo?										
3	¿En su área de trabajo, usted es motivado a perfeccionar las habilidades interpersonales?										
4	¿Los líderes del área de trabajo muestran interés en cooperar en el proceso de admisión y capacitación del personal?										
5	¿Los líderes de la empresa tienen la habilidad de crear un ambiente de respeto y confianza?										
6	¿El líder de su área de trabajo se preocupa porque cada empleado este completamente informado sobre lo que ocurre en la organización?										
7	¿Los líderes de la empresa estimulan a los trabajadores a solucionar problemas?										
8	¿Los líderes de la empresa estimulan a los empleados a generar ideas nuevas para mejorar la gestión?										
9	¿Los líderes de la empresa utilizan mensajes claros de lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos propuestos?										

Fuente: Ojeda (2019)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE

INSTRUMENTO

N° Ítems	Proposición del Ítems	Alternativas												
		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca		Casi nunca				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
	Variable II: Capacitación en materia de Liderazgo.													
10	¿Al ejecutar una tarea dentro de la organización aplica usted conocimientos actuales sobre el liderazgo?													
1	¿La empresa le ha ofrecido cursos de actualización en materia de liderazgo?													
12	¿A diario se siente usted comprometido con el logro de los objetivos de la organización?													
13	¿Suele usted reconocer si ha cometido un error o si ha hecho algo incorrecto?													
14	¿Usted es incentivado a ser innovador y creativo para el logro de las metas organizacionales?													

Fuente: Ojeda (2019).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE

INSTRUMENTO

N° Ítems	Proposición del Ítems	Alternativas												
		Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Nunca		Casi nunca				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
	Variable III: Programa de Capacitación.													
15	¿Ha manejado usted conocimientos sobre el liderazgo como herramienta gerencial?													
16	¿Usted se muestra positivo y entusiasmado ante estrategias innovadoras para el logro de los objetivos organizacionales?													
17	¿Recibe periódicamente capacitación para mejorar sus habilidades en el área de trabajo?													
18	¿La empresa cuenta con un programa de Capacitación en materia de liderazgo?													

Fuente: Ojeda (2019).

ANEXO B



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE**

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

SOLICITUD DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ciudadano:

Estimado Profesor: Solicito su valiosa colaboración en su carácter de experto, a fin de, que opine sobre el fondo, consistencia y construcción de los ítems del presente cuestionario, el cual tiene por objeto recabar información sobre la investigación titulada: **LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE**. Es importante la opinión aportada, considerando los siguientes aspectos:

- Redacción de cada ítem.
- Pertinencia en cada ítem.
- Claridad en cada ítem.

Se anexa cuadro de operacionalización de variables para facilitar la emisión de sus opiniones. Sin más a que hacer referencia, se suscribe.

Atentamente:

Ramón Ojeda

Tesista

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

N° de Ítem	Pertinencia con el problema			Coherencia con el objetivo			Relación con la variable			Redacción			Observaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													

LEYENDA:

B= BUENO

R= REGULAR

D=DEFICIENTE

OBSERVACIONES GENERALES: _____

FIRMA



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ APURE**

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, _____, titular de la Cedula de Identidad N: _____ especialista en: _____, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado: **LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA CAPACITACION EN MATERIA DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL BANCO BICENTENARIO 0217 ACHAGUAS APURE**. Elaborado por el Lcdo. Ojeda Ramón, Cedula de Identidad N°**21.006.465**, aspirante al título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados validos y confiables, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente:

C.I.