

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
SOCIAL ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**GERENCIA EFECTIVA COMO AGENTE FORTALECEDOR
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LO EMPLEADOS DE ADMINISTRACION
CENTRAL UNELLEZ-VPDS**

Autor: Maldonado L.Hanny Karely C.I V: 15210128

Tutor: Msc. J.Ricardo Leon

Barinas, Octubre de 2018

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional

**GERENCIA EFECTIVA COMO AGENTE FORTALECEDOR
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES
EN LO EMPLEADOS DE ADMINISTRACION
CENTRAL UNELLEZ-VPDS**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister
Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional

Autor: Maldonado L.Hanny Karely
C.I V: 15210128
Tutor: Msc. J.Ricardo Leon

Barinas, Octubre de 2018

Dedicatoria

Primeramente a Dios todo poderoso por ser fuente de vida, y guiarme en todo momento, por darnos sabiduría y confianza, para culminar un paso esencial en mi vida.

A mi madre, por ser pilares fundamentales en mi vida, inspirándome a obtener logros en mi vida, educándome y brindándome todo su amor y apoyo.

A la Universidad por darme la oportunidad de desarrollar los estudios que ayudaron a cumplir mis metas.

A los profesores que contribuyeron al conocimiento a lo largo de mi formación.

Al departamento de administración central, por permitir el tiempo que necesite en la trayectoria de la investigación.

Y a todos aquellos que me han brindado su apoyo incondicional en éste proceso.

Agradecimiento

Agradezco al Señor mi Dios por su fidelidad, siendo infinita, porque para siempre es su misericordia, gozoso por la oportunidad de cumplir mis objetivos y lograr alcanzar las metas trazadas.

A mi madre, Rosa de delgado y a mi hermana Iris delgado, por ser parte de este sueño cumplido en nuestras vidas

Al tutor profesor J.Ricardo León, por sus orientaciones a lo largo del trabajo de investigación y su apoyo incondicional.

A la Profesora Ydalcira Ramírez, y la Profesora Maria Daniela Uviedo, por su ayuda incondicional a lo largo de mi carrera gracias por estar allí.

A la UNELLEZ, a los profesores, y a todo aquel que ha contribuido a este logro.

A todos Gracias.

INDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Indicé general.....	v
Lista de cuadros.....	vii
Lista de gráficos.....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
Capítulos	
I El Problema.	
Planteamiento y formulación del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación de la investigación.....	7
Alcances y delimitación.....	8
II Marco Teórico o Referencial.	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases teóricas.....	13
Bases legales.....	27
Definición de Términos.....	29
Sistema de variables.....	30
Operacionalización de las variables.....	32
III Marco Metodológico	
Naturaleza de investigación.....	33
Tipo de investigación.....	33
Diseño de la investigación.....	34

Población y muestra.....	35
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	37
Validez y confiabilidad.....	37
Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	38
IV Análisis de la información.....	40
V Conclusiones y Recomendaciones.....	53
Referencias.....	56
Anexos.....	60
A Instrumento de Recolección de información	
B Validez	
C Confiabilidad	

Lista de Cuadros

Cuadro		Pp
1	Operacionalización de las variables.....	32
2	Población del Departamento de Administración Central.....	35
3	Muestra Estratificada del Departamento de Administración Central.....	36
4	Se evalúa indicadores Planificación, Organización, Seguimiento,Control.....	41
5	Se evalúa indicadores Trabajo en equipo, Consecución de resultados, habilidades, temperamento, Destrezas.....	44
6	Se evalúa indicadores Empatía, Respuesta, Expresión, Resolución de Conflictos.....	48
7	Se evalúa indicadores Pensamiento,Intencionalidad,Acción..	49

Lista de Gráficos

Gráfico		Pp
1	Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los Empleados, con relación a los Indicadores: Planificación, Organización, Seguimiento, Control.....	41
2	Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los Empleados, con relación a los Indicadores: Trabajo en equipo, Consecución de resultados, habilidades, temperamento, Destrezas.....	44
3	Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los Empleados, con relación al Indicador: Empatía, Respuesta, Expresión, Resolución de Conflictos.....	48
4	Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los Empleados, con relación al Indicador: Pensamiento, Intencionalidad, Acción.....	51



**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia y Planificación Institucional**

**GERENCIA EFECTIVA COMO AGENTE FORTALECEDOR
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.
CASO DE ESTUDIO: GERENTE Y TRABAJADORES
DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
CENTRAL UNELLEZ-VPDS**

Autora: Maldonado L. Hanny Karely

Tutor: MgSc. Jose Ricardo Leon

Año: 2018

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se plantea con el propósito de Analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales. Caso de estudio: gerente y trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS. Se inscribe bajo una naturaleza cuantitativa, el estudio propuesto se enmarco en una investigación de campo con un nivel descriptivo considerando el criterio de los objetivos de la investigación, con un diseño no experimental. La población la integrarán cuarenta y tres (43) empleados de la institución en estudio, seguido de la técnica que se utilizará para el levantamiento de la información la cual será la encuesta con un instrumento tipo cuestionario en una escala tipo Likert. La validez del instrumento a través de la técnica de Juicio de Expertos con una Confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa de Cronbach. Concluyendo. en cuanto a las funciones gerenciales la gerencia no realiza el seguimiento de las actividades que llevan a cabo los empleados, este hallazgos demuestra que el rendimiento en las actividades no se da eficientemente o no se le da la oportuna respuestas a las solicitudes que se hacen en el departamento y por ende las relaciones interpersonales se afectan en el proceso de comunicación, por otra parte, no hay un control de la gerencia para tratar aspectos conductuales dentro del trabajo con sus empleados, originando en esto un alejamiento del cumplimiento de las normas internas y de las funciones de las personas que laboran en el departamento de administración central limitando para ello las relaciones que deben tener ambas en el proceso de comunicación interpersonal.

Palabras Claves: Gerencia Efectiva, Comunicación, Relaciones Interpersonales

INTRODUCCION

De acuerdo a las diferentes necesidades que presente una organización debe ser atendida, sobre todo a nivel de fortalecer las relaciones interpersonales, y promover la gerencia efectiva hacia logros más significativos, es por ello, que se debe tomar en cuenta de manera inmediata los inconvenientes que presenten los miembros que la conforman, siendo un reactivador de valores organizacionales como el sentido de pertinencia de acuerdo al cargo que ejerza, y la función o tarea encomendada, las organizaciones empresariales, deben presentar líneas de atención al trabajador para que se les garantice condiciones favorables y estos puedan ejecutar bajo un entorno armónico, las tareas encomendadas con el mayor de los éxitos.

Para el logro de la gerencia efectiva, es necesario observar algunos principios ideas que puedan ser funcionales en algunas organizaciones, pero que siempre con resultados diferentes por tratarse de negocios, cultura o ámbitos empresariales , también se relaciona la gerencia efectiva con un grupo limitado que ocupa una posición sobresaliente y restringida en una empresa y finalmente quedaría la percepción de los trabajadores los cuales definen la gerencia como sinónimo de autoridad sobre su vida laboral en una institución empresarial.

Es por ello que, la gerencia efectiva es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa se puede decir, que la gerencia es un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos preestablecidos a través de una eficiente respuesta, dirigiendo equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la institución empresarial con una continua motivación, donde se estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencia.

Por lo tanto, la investigación intentará dar a conocer la necesidad encontrada en cuanto a la carencia de la gerencia efectiva, para que fortalezcan las relaciones interpersonales de cada empleado de la administración central de la UNELLEZ-VPDS, y asumir las vías que logren obtener las soluciones inmediatas la misma se encontrará estructurada en un proyecto por cinco (5) capítulos: El I capítulo incluye el planteamiento del problema, los objetivos, justificación alcances y delimitaciones. El II capítulo, antecedentes, las bases teóricas, la fundamentación legal, y la Operacionalización de variables. En el III capítulo, se expone el marco metodológico que incluye: tipo de investigación, procedimientos utilizados, descripción de los instrumentos y técnicas y recolección de análisis de datos Capítulo IV. Análisis de resultados, Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones y referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En general dentro de las organizaciones a nivel mundial, las actividades gerenciales vienen demarcadas por una serie de aspectos que deben dejar muy claros las maneras de cómo administrar el recurso humano dentro de la estructura departamental de toda institución, las perspectivas en el desarrollo de las actividades gerenciales son importantes cuando en los grupos de trabajo asimilan aspectos útiles que se establecen para incrementar la productividad, eficacia y calidad de los servicios que se ofrecen, obteniendo como factor primordial un rendimiento adecuado y un bienestar económico personal idóneo.

De manera que, las organizaciones empresariales se encuentran inmersas en la complejidad social que es vivida hoy en día, aun cuando los gerentes y trabajadores no estén conscientes de tal realidad. El éxito empresarial está en convertir los planes de acción, por lo tanto las relaciones comunicacionales e interpersonales entre el conjunto de personas debe ser armónico para estar alineados con esa visión, con ese rumbo declarado en la gerencia.

Es por ello, que la gerencia de hoy en día, dadas las complejas características, se sustenta en profundas interrelaciones de equilibrio y participación activa entre todos los miembros de una organización; por lo cual, el uso tradicional del poder, centrado en órdenes directas y absolutas, propio de un modelo burocrático de gerencia lineal, se ha convertido en una anacrónica manera de hacer gerencia, donde mucho se invierte en recursos

físico, financieros y esfuerzos humanos que al final no garantizan que se alcancen los resultados.

Por lo tanto, haciendo mención a Contreras(2011), esta gerencia rige en las dificultades de relación entre el gerente y sus colaboradores por así decirlo, generando incertidumbres de opiniones donde se intenta por todos los medios intercambiar formas de pensamiento en el diario vivir dentro de una organización donde las relaciones interpersonales deben ser optimas a fin de que no afecte a sus miembros, que de acuerdo a lo manifestado por Castillo(2005) “ el rompimiento de un nivel en las relaciones interpersonales de una organización influye en el éxito comunicacional y de producción de servicios de la misma”(p.29), al respecto las relaciones interpersonales, son muy apreciadas debe ser cuidada y manejada de forma eficaz por una gerencia efectiva, a fin de afirmar el éxito empresarial.

Bajo este contexto, la importancia de las relaciones interpersonales en la gerencia efectiva deben estar enfrentadas a las realidades de cambio en función de estructurar organizaciones basadas en relaciones humanas idóneas, sin poner en riesgo la posición de armonía que debe tener la organización que según Ordoñez(2000) “.... Esta elección se ve mediada por el sistema de creencias, actitudes, los valores y la ética en los gerentes....”(p.79).De esta forma, la gerencia efectiva debe ser una tarea administrativa ejecutada de un modo sistemático y racional que contemple todos los escenarios de relaciones humanas que se dan en las organizaciones empresariales.

Desde esta perspectiva, las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones empresariales, deben distinguir aspectos fundamentales que constituyen eslabones muy correspondidos por la gerencia efectiva, ya que existen factores de armonía que son influenciados por la gerencia en proyección a las apreciaciones favorables en lo que corresponde al

cumplimiento de metas direccionadas por la práctica positiva y de sus interacciones diarias.

Es así como, los procesos organizacionales y gerenciales en toda organización bien sea pública o privada tienen como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con el uso adecuado de los talentos humanos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de relaciones interpersonales como lo refiere Castillo(2005) “.....interacciones que debe mantener con sus pares” (p.17), de esta manera promoviendo una comunicación integral donde se logre mantener estas relaciones, haciendo reconocimiento del trabajo, a fin de determinar la correspondencia armoniosa que trasciende en la motivación de los miembros de la organización.

Pero en la realidad, este conjunto de interacciones si es llevada a cabo de forma favorable entre los miembros, acceden a la convivencia armónica, cordial y amistosa, basadas en ciertas reglas de la organización que son aceptadas por todos lo que la integran y es allí donde el reconocimiento de valores en cuanto al respeto a las opiniones ajenas, la liberación de no emitir juicios de valor antes de conocer las verdades emitidas por otros, paz, cordialidad, por una conformación organizativa más sana y beneficiosa para todos los que hacen vida en ella.

Sin embargo, la realidad que se vive dentro de las organización empresarial, hoy en día, está muy alejada de esta descripción, considerando para esto la razón fundamental de la carencia de la práctica de las relaciones interpersonales, por tanto aunado a esto la poca atención de la gerencia en llevar a cabo eficientemente este proceso lo que tiende a agudizar la problemática, acarreando conflictos internos desfavorables en el cumplimiento de los objetivos, metas, visión y misión en la organización.

Cabe destacar que, cuando estas realidades son puestas de manifiesto aparecen desavenencias entre los integrantes de la organización que interactúan diariamente, pero es la gerencia quien debe actuar y mediar

ante la resolución de estos conflictos laborales, ya que ante esta necesidad la gerencia en la mayoría de los casos se muestra indiferente en el manejo de estas situaciones que a largo plazo puede originar debilidades dentro de la estructura organizativa departamental generadas por la problemática de fricciones en las relaciones interpersonales.

De acuerdo a la problemática ya descrita, se tiene que en el departamento de administración central de la UNELLEZ-VPDS, se evidencia desavenencias acentuadas en cuanto a la selección de grupos entre los trabajadores, acrecentando el quiebre de las relaciones interpersonales inapropiadas por las fricciones existentes, trayendo como consecuencia conflictos internos por faltas de comunicación, irrespeto a la opinión de otros y la influencia inadecuada de la presión de los grupos mayoritarios hacia otros que impiden el desarrollo de la proyección institucional acrecentado todo esto por una gerencia que se manifiesta hacia las visiones de grupos, dejando de ser reflexiva, asumiendo roles de parcialidad en las debilidades de la práctica positiva de las relaciones interpersonales, motivo por el cual se evidencia un vacío gerencial la cual al estudiarse se argumenta en un cúmulo de interrogantes que ameritan la búsqueda de soluciones inmediatas y las mismas son: ¿Qué procesos gerenciales se evidencia para fomentar las relaciones interpersonales entre el gerente y los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS?, ¿Cuáles son los factores que influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS?, ¿Qué acciones sobre gerencia efectiva se realizan para fortalecer las relaciones interpersonales entre el gerente y los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales. Caso de estudio: gerente y trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS.

Objetivos Específicos

Identificar los procesos gerenciales inherentes a las relaciones interpersonales entre el gerente y los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS.

Determinar los factores que influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS

Describir las acciones sobre gerencia efectiva que realizan para fortalecer las relaciones interpersonales entre el gerente y los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS

Justificación de la Investigación

Toda gestión institucional, implica cambios constantes concibiendo la filosofía del talento humano como un hecho indiscutible que lleva implícito la necesidad de una constantes atención al personal bajo su mando, el cual le permita alcanzar los logros pautados en el desempeño laboral, y en cada una de las funcione cargos o roles que se le presente.

La justificación de esta investigación desde lo teórico radica en ampliar nuevos horizontes en el análisis de la gerencia efectiva para que se fortalezcan las relaciones interpersonales haciendo énfasis en los modos de interacción del gerente con los trabajadores del departamento de administración central de la UNELLEZ-VPDS, todo ello con miras a beneficiar al colectivo, con situaciones problemáticas comunes, con el realce de forma

eficiente soluciones que le brinden al personal los beneficios satisfactorios en la ejecución de la jornada laboral y se deja atrás el sentido de espacios, en cuanto a aspectos como logros, motivación, comunicación, realce de valores, principios conductuales, habilidades actitud, entre otros.

Desde el punto de vista Práctico se estima que la investigación representa un avance en cuanto a la consolidación de un ambiente armónico, el cual se verá consolidado con la implementación de acciones que promuevan las relaciones interpersonales más óptimas en el departamento. Por lo tanto, se considera que los beneficiados serán los trabajadores en cuanto al fortalecimiento del manejo de las relaciones interpersonales influyendo favorablemente en todo el colectivo que desempeñan labores administrativas en la búsqueda del éxito organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, ampliará las bases del tipo de investigación a futuros trabajos relacionados con el tema sirviendo este como antecedente previo de estudio.

De la misma forma, el estudio se inserta en el plan general de investigación emanada por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, bajo el proyecto de Gerencia Empresarial y Social, todo ello con el cumplimiento requerido para fijar la temática planteada.

Alcances y Delimitaciones

De acuerdo a este apartado, la presente investigación donde se pretende analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales, se circunscriben el departamento de administración central UNELLEZ-VPDS, la misma está comprendida por los sujetos que presentan las necesidades generadoras del estudio, para tal fin se sitúa en el año 2018.

Por tanto, se realizara un abordaje dentro del contexto de estudio identificado, con el fin de darle repuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realizara durante el año 2018 y se ubica geográficamente en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora –Vicerrectorado de Desarrollo y Planificación Social, (Departamento de Administración Central). Avenida 23 de Enero sector Redoma de punto fresco. Barinas estado Barinas

CAPITULO II

Marco Teórico Referencial

El marco teórico se refiere a la compilación de carácter investigativo, bibliográfico y conceptual que sirven de base para el estudio a ser realizado. Según Pérez (2015) tiene como propósito dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones que permitan abordar el problema (p.62). De esta manera, refiere a la necesidad que todo estudio contenga una manera de comprenderse, siguiendo las pautas que otros investigadores ya han dejado.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes constituyen el apoyo suministrado para el presente trabajo de aplicación las cuales representaran la base del desarrollo temático considerando estudios similares de investigaciones previas realizadas. De acuerdo a Pérez (2015), “Es una indagación bibliográfica en investigaciones anteriores, tanto en el ámbito nacional como internacional, la revisión de antecedente consiste en el análisis de investigaciones iguales o similares” (p.64), al respecto los trabajos relacionados con la presente investigación se pueden mencionar los siguientes:

Se tiene a Suarez (2013), en su trabajo “las inadecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la gerencia de la red asistencial la Libertad del Hospital Lazarte” de la Universidad Nacional de Trujillo- Perú, su objetivo general fue analizar los factores que influyen en las inadecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la gerencia de la red asistencial la Libertad del Hospital Lazarte la metodología del presente trabajo se desarrolló con una investigación con trabajo de campo de nivel etnográfico y etnológico, llegando a los resultados que los factores sociales

que influyen en las relaciones interpersonales están dadas por el incumplimiento de las funciones y el bajo nivel de comunicación para el trabajo en equipo, los cuales limitan el adecuado funcionamiento de la organización.

Considerando lo expuesto, se tiene que al analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales, se tomarán como principal factor la comunicación y las funciones que se deben cumplir en una organización, las cuales fueron objeto de estudio en el presente antecedente, en este orden, conllevará a dar una respuesta más precisa sobre los procesos gerenciales dentro del departamento de administración central Unellez-VPDS.

Por otra parte, Pulgar(2013), en su trabajo “Habilidades Gerenciales interpersonales en la gestión del clima laboral de una empresa del sector ferretero tienda este”, de la Universidad Simón Bolívar Venezuela, su objetivo fue elaborar una propuesta para optimizar las relaciones interpersonales en la gestión del clima laboral de la empresa objeto de estudio, con una metodología de trabajo de campo, llegando a las siguientes conclusiones que las habilidades de comunicación y manejo de conflictos para mantener una buena relación interpersonal son puesta de manifiesto en el personal de supervisores de la empresa.

Al respecto, sobre el anterior antecedente saca a la luz el estudio de las habilidades gerenciales interpersonales, que son tomadas como referencia teórica, en función de las variables gerencia efectiva y relaciones interpersonales, siendo estas, el camino para contextualizar el respectivo análisis en la investigación.

Cerezal (2014), en su investigación “Relaciones Interpersonales entre los colaboradores internos del Hotel Índigo – Israel”, Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Argentina, su propósito fue analizar los factores que intervienen en el clima laboral y las relaciones

interpersonales en el hotel índigo, con una metodología con un método cuantitativo, concluyendo que relaciones interpersonales entre los colaboradores del hotel se destaca el rubro de que los subalternos tienen buena relación con su jefe directo. Esto produce que lleguen a la posibilidad de que el jefe directo tenga mayor posibilidad de agradecerles y premiarles por sus reconocimientos y trabajo desempeñado.

En función al estudio analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor en las relaciones interpersonales, se tiene la posibilidad de asumir en este estudio el papel que deben cumplir cada uno de los trabajadores en la organización y su relación directa con el gerente, esto daría la posibilidad de entablar acciones que puedan contribuir a un mejor desempeño de ambas partes, en consideración a los que se planteara en el análisis de la gerencia efectiva dentro del departamento de administración central Unellez-Vpds.

Por su parte, Vásquez (2015) en su trabajo de grado titulado "Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Tank`s 105 servicios generales", Universidad Nacional de Trujillo-Perú, considero como objetivo explicar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral, la metodología se enfocó en una investigación aplicada con un diseño explicativo, aplicando técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos, llegando a la conclusión que en la empresa Tank`s 105 servicios generales, predomina una deficiente comunicación entre sus miembros generando conflictos internos, además se presenta falta de liderazgo y desconfianza lo cual genera ausentismo y ausencia de trabajo en equipo.

Desde esta perspectiva investigativa, permite el estudio de las relaciones interpersonales vista desde un clima laboral, en la cual la comunicación y el liderazgo(gerencia), son factores fundamentales para abordarlos en el análisis de la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales.

Bases Teóricas

Orienta la investigación hacia contexto más amplio en el desarrollo de las teorías que se extraen de la bibliografía, de los aportes de diferentes autores expertos en el área de estudio. Para Balestrini (2006), “tratan de presentar brevemente una sinopsis general de todos los aspectos que se han de abordar a fin de construir el contexto teórico del problema en estudio” (p.65).

Para el desarrollo de este estudio fue necesario realizar un análisis teórico de las variables involucradas en el estudio, es decir, exponer contenidos bibliográficos que hacen énfasis en la motivación y el desempeño laboral, que permitan dilucidar más el contexto teórico de la investigación para sustentar el estudio en donde se busca:

Gerencia Efectiva

Del mismo modo, se toma a Chiavenato (2007), para definir la gerencia efectiva, la cual no es más que “un proceso social, integral, intuitivo, que se adapta siempre en pro de la calidad, de obtención de resultados óptimos en la administración de recursos y acuerdos sostenibles”(p.167).Es allí, donde radica, la efectividad de la gerencia, asumiendo posturas positivas ante los diferentes temas para abordar, con la capacidad de desarrollo de habilidades y destrezas en el personal que ejecuta las labores dentro del departamento de administración central.

Cabe destacar que las características de la gerencia efectiva de acuerdo a Chiavenato (Ob.Cit) es “la tarea, las funciones, la responsabilidad, la actividad, la conducción, la dirección, la administración y coordinación que tiene el gerente para poder hacer cumplir la gerencia efectiva” (p.178). Estas características de la gerencia son esenciales para la aplicación en cualquier gerencia, ya que un verdadero líder en gerencia debe aplicarlas en la empresa y sus colaboradores.

En este orden, la gerencia maneja una mezcla de razas, culturas, costumbres y cada quien la adopta desde su punto de vista; al momento de aplicarlas puede recibir varios significados y funciones, pero en si está regida por las mismas características y principios gerenciales entre ellas su estructuración de la organización por especialidad, Manejó de principios organizacionales, proyección de metas organizativas.

De esta forma, el gerente de administración central UNELLEZ VPDS-Barinas debe estar vigilante ante la necesidad de llegar a establecer algunas características propias en el propio departamento, con un manejo gerencial apropiado. Por otra parte, el jefe del Departamento de Administración Central como gerente constantemente debe estar probando proposiciones para determinar por sí mismo los valores éticos que dan orden al medio ambiente por medio del cual se facilita la toma de decisiones en el departamento.

Funciones Gerenciales

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Robbins (2001), señala que las funciones de la gerencia son: La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización.

Desde esta perspectiva, esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y donde se tomaran las decisiones. La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo y por ende el control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como

corresponde, él gerente debe monitorear el rendimiento de la organización, en este caso el Departamento de Administración Central.

Competencias Gerenciales:

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En ese sentido, pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, las cuales se desarrollan en actividades diarias causadas por una situación, permitiendo solucionar problemas y maximizar la calidad del talento humano en la organización.

Ahora bien, en este contexto surgen las competencias gerenciales como el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Al respecto, Gutiérrez (2010) señala que son “un conjunto de saberes, puestos en juego por el gerente para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación en la organización” (p. 16). En este sentido, el gerente debe ser una persona capacitada de resolver situaciones dentro de una organización coadyuvando para eso procesos administrativos para maximizar la calidad. Asimismo, para Benavides (2002) las competencias gerenciales son:

... comportamientos competitivos específicos, frente a productos, servicios, ventas o posicionamiento, que hacen referencia al uso y mejoramiento del desempeño personal en el manejo de recursos financieros, tecnológicos, de información, físicos, de sistemas, y a la consolidación de duraderas relaciones interpersonales delegadas. Pretenden un aprendizaje colectivo permanente, tendiente al cumplimiento de metas y expectativas de desarrollo individual grupal y organizacional (p. 72).

Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista que puede tener el gerente en la organización.

Por otra parte, una de las competencias a desarrollar por quienes ejercen cargos gerenciales son las referidas a la planeación y gestión, ya que por medio de ellas se pueden establecer las directrices que orientan el logro de los objetivos propuestos al utilizar la recopilación de información, análisis y solución de problemas, planificación y organización de proyectos, administración del tiempo, presupuesto y finanzas.

Al respecto, Benavides (2002) “se refiere a las competencias como: Comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria” (p.72). Se considera el término central alrededor del cual gira el diseño; por tanto, es fundamental su asimilación en el idioma español, entendido como comportamientos observables relacionados con la efectividad del desempeño en el mundo laboral general.

En este contexto y en concordancia con lo expresado por diversos autores, las competencias tienden a conceptualizarse como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función que fortalecerán el presente estudio.

Tipos de Competencias

En la actualidad, como producto de la evolución en los distintos campos del conocimiento, se propone la utilización del concepto de competencia, como recurso para identificar y potenciar el desempeño del talento humano. Aún cuando existe diversidad conceptual en criterios y proyecciones sobre el término “competencias” generando confusión, su interpretación depende del autor, de las tendencias culturales, de sus paradigmas, sus contextos de origen y la racionalidad organizacional que lo soporta.

Al respecto cabe destacar que existen diferentes caminos para definir las competencias, así como para clasificarlas. A este respecto, en primera instancia Benavides (2005), “orienta el concepto respetando las aproximaciones y las definiciones conceptuales de cada corriente de origen” (p. 73). Además, dentro de estas perspectivas seguidas para definir el término competencias se tiene que muchas coinciden en las habilidades y destrezas en el desempeño laboral, en un puesto de trabajo o en una organización, posibilitando así el éxito de una persona en una actividad o función.

De acuerdo a lo antes planteado, se puede definir las competencias tal como lo señala Tobón (2006), como lo que “las personas son capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización” (p. 93). De hecho, no es fácil encontrar una definición o una clasificación unívoca de tal concepto, aunque abundan en las bibliografías especializadas diferentes listadas, más o menos completas referidos a los tipos de competencias. Lo que sí resulta evidente es que está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva, pudiendo hacerse, de acuerdo con el mismo autor, un intento por señalar y definir los tipos de competencias en: genéricas, básicas y laborales.

Genéricas

Ésta es de gran importancia en las organizaciones con base a competencias genéricas que les permitan afrontar los continuos cambios del quehacer profesional. Para Tobón (2006), “son aquellas comunes a varias ocupaciones o profesiones, por ejemplo los profesionales de distintas áreas, comparten un conjunto de competencias genéricas tales como: análisis financiero y gestión empresarial” (p. 93). Existen unas veinte competencias genéricas que intervienen en roles empresariales, profesionales y de dirección. Según Fernández (2004), “éstas se organizan en seis grupos

principales: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal” (p. 24). Además, las competencias genéricas se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o estado.

En general, plantea Benavides (2005), “su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización” (74). En consecuencia, refiere el citado autor, las competencias genéricas pueden ser: la amplitud de conocimientos, astucia para tener un entendimiento claro, razonamiento, plantear alternativas, organización para trabajar, consecución de resultados, liderazgo, sensibilidad para otros puntos de vista, trabajo en equipo y objetivos a largo plazo.

Por otra parte, Tobón (2006), expresa que, “el gerente gestionará el talento del personal a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente, las competencias asignadas y los indicadores de gestión” (p. 95). Esto implica organizar la selección y contratación del personal de acuerdo con los perfiles de competencias establecidos y la normatividad vigente, crear condiciones que favorezcan el clima organizacional con base a los requerimientos establecidos y liderar el desarrollo de la competitividad del talento humano de acuerdo con los indicadores establecidos.

En este sentido, corresponde a quienes dirigen organizaciones empresariales, en este caso al gerente, ciertas competencias a desempeñar como herramientas necesarias en su gestión administrativa y conseguir, entre otros aspectos, el desarrollo humano de las personas a su cargo.

En este orden de ideas y de acuerdo a la investigación que se realiza, las competencias genéricas en la gerencia efectiva están asociadas a los procesos gerenciales en donde se requiere una serie de habilidades que se

deben tener presente al momento de gerenciar el departamento de administración central .

Asimismo, se asume en esta investigación el planteamiento de Chiavenato (2007), quien expresa que “las competencias genéricas de un gerente están asociadas a la gestión del talento humano y al liderazgo” (p. 123). Al respecto, se considera las habilidades o procesos gerenciales nombrados a continuación: toma de decisiones, trabajo en equipo, motivación y relaciones interpersonales.

Básicas

Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. vistas como aquellas que no pueden dejar de caracterizarlo, para la labor de conducir, acompañar y guiar al recurso humano con un elevado sentido de competitividad y genere calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Puede señalarse que son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas competencias se caracterizan, de acuerdo con Tobón (2006), porque:

- 1) Constituyen la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias; (2) Se forman en la educación básica y media; (3) Posibilitan analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; (4) Constituyen un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo (p. 95).

También, la literatura internacional sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales: habilidades básicas, desarrollo del pensamiento y cualidades personales, plantea Benavides (2005), “las competencias básicas se constituyen como indicador del desarrollo humano

de cada país” (74). Asimismo, se define como un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles de gestión. Son los cimientos que fundamentan el desempeño adecuado. Se refiere a la capacidad de transferir en la cotidianidad información, conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas en su desempeño profesional. Se refieren a cualidades que permiten al individuo afrontar los desafíos que el contexto exige, transfiriendo su capacidad mental y organizativa a las distintas circunstancias y retos de su vida cotidiana cambiante.

Por su parte, según indica Tobón (2006), estas competencias, a diferencia de las competencias genéricas, “son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación; refiriéndose en este sentido, a las competencias específicas del profesional en educación física, del profesional en ingeniería de sistemas o del profesional en psicología, entre otros” (p. 12). en este caso son de vital importancia para la labor desempeñada por el gerente en las empresas: el trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo y comunicación. Motivado a ello, se concluye que las competencias específicas se refieren a un puesto de trabajo donde se denotan las especificidades de la organización.

En líneas generales, son consideradas como procesos cognitivos y relacionales soportes del conocimiento, la asimilación, la comprensión, el uso y la explicación del uso de códigos implícitos en las temáticas citadas, de manera que sustentan su aplicación cotidiana y contextualizada en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones en el diario vivir.

Laborales

Son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos, específicos, generalmente llevados a cabo en programas

técnicos, de formación para el trabajo. De acuerdo con Benavides (2005), “la competencia laboral viene a constituir el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos que se llevan a cabo para lograr un desempeño idóneo y eficiente” (p. 85). En este orden de ideas, la competencia laboral se refiere entonces a la capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo. En atención a lo planteado, las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano como los conocimientos, las habilidades y destrezas, el autoconcepto, los rasgos y el temperamento, los motivos y necesidades.

Para Gradas (2000), las competencias laborales son “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo” (p.165). En este sentido, la competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. De esta manera, para Gradas (2000), la competencia laboral es entonces una manera de describir:

Lo que una persona es capaz de hacer. b) La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho. c) Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud. d) Los tipos de evidencias necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo, y no como producto de la casualidad. (p.166).

Expresado de otra manera, el concepto de competencia profesional o laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello se corresponde con los conceptos competencia y calificación, asociándose fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. Sin embargo, se debe acotar que las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, por lo tanto, tienen que ser competencias para formar al hombre para la vida, no competencias para formarlos solamente para un puesto de trabajo.

Relaciones interpersonales

En palabras de López(2006), manifiesta que las relaciones interpersonales son “ el conjunto de contactos que tiene los seres humanos como seres sociales con el resto de las personas”(p.35), de la misma forma se puede inferir que no es más que aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, de acuerdo a este contexto, la connotación esta es como el ser humano como individuo segrario hace contacto con los demás y asume su capacidad para adaptarse los unos a los otros, a fin de ayudar a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser la persona que es, es decir una interacción recíproca entre dos o más personas Por su parte, Hall (2009) señala que la relación interpersonal:

Es la interacción recíproca entre dos o más personas en forma auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos. Los problemas en las relaciones interpersonales ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto los de los otros. Las relaciones giran alrededor de las necesidades de las personas (p 25).

Por esta razón, las relaciones interpersonales, buscan el plantear una comunicación en un grupo de personas, puesta en marcha de las normas de convivencia, evitando conflictos al contrario mejorar el desenvolvimiento de las personas que se topan día a día, en este caso para un grupo de sujetos que laboran en una organización; lo cual se debe conducir de forma amena y favorable comunicación para todos, en este orden plantea Hall (2009) en cuanto a las destrezas “es la forma de desenvolverse por medio de habilidades, en la investigación el personal muestra diferentes destrezas. (p 26). Desde este punto de vista se exponen ante la gerencia las diferentes destrezas que le permitirán una adecuada relación interpersonal regida en el departamento de administración central UNELLEZ-VPDS Barinas.

Para Contreras (2011), asume que las relaciones interpersonales se basan en la comunicación, es decir “la practica comunicacional en la interacción personal es altamente satisfactoria si son aplicadas las dos, la formal y la informal” (p.107).En este caso para analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales en el departamento de administración central, es vital considerar los procesos comunicaciones como un factor fundamental para mantener una buena relación en la organización.

Comunicación Formal

Como lo argumenta Ocampo (2007), la propia organización es la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo, en este orden, la comunicación formal influye de una u otra forma en su aplicabilidad a través de la gerencia efectiva como un agente fortalecedor de las relaciones interpersonales

Comunicación Informal

Desde este contexto, en las consideraciones Ocampo (Ob.Cit) la señala como la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir canales regulares, esto permite agilizar muchos trámites y en ocasiones permite obtener información adicional, esto conlleva en su acción dentro de la gerencia que este tipo de comunicación como base primordial en la relación interpersonal sea viable dentro de las organizaciones, generando un ambiente laboral con un clima organizacional acorde y eficiente.

Destrezas para la comunicación

Hall (2009,) señala.

- a) Escuchar activamente.
- b) Empatía, apertura, estar presente.
- c) Respuesta reflexiva.
- d) Revelación.
- e) Expresión.
- f) Entendimiento del lenguaje corporal.
- g) Claridad y honestidad.
- h) No asumir.
- i) Contenido vs. proceso
- j) Resolución de conflicto
- k) Negociación .

Bajo este enfoque, de las destrezas sugeridas por el autor, para mantener una gerencia efectiva es necesario que el gerente asuma este contexto disciplinar el cual revela puntos muy importantes traducidos en destrezas que debe tratadas eficientemente en una organización en este caso el Departamento de Administración Central VPDS-UNELLEZ, para mejorar las relaciones interpersonales

Procesos fundamentales en las relaciones interpersonales

Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción. Hall (2009) señala que dentro de estos procesos son:

- a) **Pensamientos y Sentimientos:** En el pensamiento se analiza, se evalúa y emite un juicio sobre lo que nos afecta, como también se planifican conductas complejas y posteriormente se organizan las acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan. **Intencionalidad y Objetivos:** Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta. **C) Acción:** Es hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.(p 27)

Los procesos de relaciones interpersonales asumen distintos campos, lo que la persona piensa hasta la forma en que se involucra en la acción, en este caso el personal del departamento de administración central donde los procesos fundamentales sean llevados a cabo por la gerencia y de esta forma ampliar la reciprocidad en el ambiente de trabajo.

Características de las relaciones interpersonales

Hall (2009), señala:

a) Honestidad y Sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás, b) Respeto y Afirmación: Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás, c) Compasión: Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir-con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológica en el lugar del otro,) Comprensión y Sabiduría: Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad. (p. 28).

Las principales características de las relaciones interpersonales engloban la personalidad y confianza de la persona de ella misma y hacia los demás de allí dependerá el trato que brinde y ofrezca la gerencia efectiva en una organización, estas características conllevaran a encaminar el presente estudio a fin de analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales en el departamento de administración central UNELLEZ-VPDS-Barinas.

Los conflictos e importancia en las organizaciones basada en relaciones interpersonales.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse como lo señala Hall (2009) “el bien más importante de una organización es la gente, por lo que no están libres de tener problemas en sus relaciones con sus compañeros ó con la organización (p.29) esto demuestra que la confianza es un elemento vital en todas las relaciones interpersonales incluyendo las organizaciones por lo que

la gerencia debe creer en la veracidad de la información para que el personal que labora en el departamento de administración central crea la verticalidad y honestidad de su líder con confianza y compromiso.

Un principio fundamental de las relaciones interpersonales es la confianza que las personas demuestren, así como la veracidad de creer en sus compañeros de entorno de trabajo, se pudiesen evitar disgustos y hasta que la información llegue incorrectamente a otras personas.

Bases Legales

Para Pérez (2015), “es el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos etc., que se establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación” (p. 70) Considerar en el estudio de la gerencia efectiva y las relaciones interpersonales en el ambiente laboral lleva a dilucidar dos elementos legales como lo son: El basamento legal fundamento de esta investigación está regido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras (2012) Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se refiere al artículo 57 que dice:

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa.

Se prohíbe la censura a los funcionarios públicos o funcionarias públicas para dar cuenta de los asuntos bajo sus responsabilidades.

Artículo 58. La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Al respecto, cuando se pretende analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor en la relaciones interpersonales permite expresar en este estudio la viabilidad que tienen todas las personas al derecho de opinar libremente sobre su pensamiento y conducta acerca de lo que desee, esto direcciona a una comunicación informal dentro del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS, Barinas.

La Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012) en su artículo 53 establecen

Se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien los reciba. Se exceptuarán aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presten servicios a la sociedad o a instituciones sin fines de lucro, con propósitos distintos a los planteados en la relación laboral.

En referencia a este artículo expresa la relación que existe entre la persona que desempeña un liderazgo, y sus empleados; dentro de la gerencia efectiva y las relaciones interpersonales que son necesarias para tomar en consideración los elementos de la acción de un trabajo con el fin de efectuar una prestación de servicios en términos laborales.

Por otra parte, en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), Capítulo I Derechos y Deberes de los Trabajadores y Trabajadoras

Artículo 54 Deberes de los Trabajadores y las Trabajadoras Son deberes de los trabajadores y trabajadoras:

12. Cuando se desempeñen como supervisores o supervisoras, capataces, caporales, jefes o jefas de grupos o cuadrillas y, en general, cuando en forma permanente u ocasional actúen como cabeza de grupo, plantilla o línea de producción, vigilar la observancia de las prácticas de seguridad y salud por el personal bajo su dirección.

14. En general, abstenerse de realizar actos o incurrir en conductas que puedan perjudicar el buen funcionamiento del Régimen Prestaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo.

15. Acatar las pautas impartidas por las supervisoras o supervisores inmediatos a fin de cumplir con las normativas de prevención y condiciones de seguridad manteniendo la armonía y respeto en el trabajo.

En este orden, es claro la significati

vidad a la presente investigación los deberes de los empleados y gerentes de administración central con el objeto de establecer un vínculo centrado en las relaciones interpersonales vista está desde una buena gerencia en cuanto a establecer normas de conducta ejemplares dentro de la institución.

Definición de Términos Básicos

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Conocimientos: Hechos e información adquiridos por una persona a través de la experiencia.

Decisiones: Es el producto final del proceso mental-cognitivo de un individuo o grupo de personas.

Eficiente: Quiere decir acción, fuerza, producción se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Estrategias: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Gerente: Persona que dirige y administra una sociedad mercantil.

Información: Es la acción y resultado de informar e informarse.

Mensaje: Noticia o información que se comunica.

Motivación: Es el motivo, causa o razón que impulsa a una acción.

Organización: Formación social o grupo institucionalmente independiente.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de un conjunto natural o de una operación artificial.

Soluciones: Satisfacer una duda o acabar con una dificultad o problema.

Satisfacción: Cumplimiento de una necesidad.

Sistema de Variables

Para Arias (2012) “un sistema de variables es el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación” (p 109). Es decir que es vital plantearse el sistema de variables, ya que éstas admiten relacionar conceptos y teorías en función de las características del fenómeno que se va a estudiar.

Operacionalización de Variables

Afirma Arias, (2012), “es la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, mediarla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis” (p. 22). Es decir, la operacionalización se refiere al análisis y estudio sistemático de las variables que forman parte de

la hipótesis, con la finalidad de tener un mejor estudio y conocimiento de la misma.

Este momento del desarrollo operacional de las variables, debe indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen. Se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas, todo ello con la finalidad de lograr un mejor análisis y estudio del trabajo investigativo. Es de destacar que en todo estudio las variables constituyen el centro de estudio y se encuentran representadas en los objetivos específicos, por lo que corresponde a esta parte del trabajo identificarlas y clasificarlas según la relación que guarden entre sí. Ver cuadro N° 1.

Cuadro N° 1

Operacionalización de Variables

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gerencia Efectiva	funciones gerenciales en que garantizan la calidad de las competencias gerenciales en la administración de talento humano	Funciones Gerenciales	Planificación	1
			Organización	2
			Seguimiento	3
			Control	4
		Competencias gerenciales	Trabajo en equipo	5
			Consecución de resultados	6
			habilidades	7
			Temperamento	8
			Destrezas	9
Relaciones Interpersonales	Contacto donde las destrezas de comunicación están dadas por los procesos perceptivos de las personas	Destrezas de comunicación	Empatía	10
			Respuesta	11
			Expresión	12
			Resolución de conflictos	13
		Procesos perceptivo	Pensamiento	14
			Intencionalidad	15
			Acción	16

Fuente: Autor (2018)

Capítulo III

Marco Metodológico

Ramírez (2007) dice que: “es el lugar del proyecto destinado para suministrar información sobre la manera como se va a realizar la investigación” (p.72).en el presente apartado se detallara el ¿cómo? en la presente investigación la cual se determinara de la manera siguiente:

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se enfocará en el paradigma cuantitativo de acuerdo a Palella y Pestana (2010), “expresan que desde el punto de vista metodológico se denominará cuantitativa a la investigación que, predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p.68). De acuerdo a lo expuesto por el autor, se evidencia que al aplicar el instrumento que recopilará una serie de datos, los cuales serán procesados a través de la estadística descriptiva a fin de analizar y describir por medio de explicaciones el problema planteado referido a la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales entre el gerente y los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS.

Tipo de Investigación

En este sentido, Palella y Pestana (2012), “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, orienta sobre la finalidad del estudio y sobre la manera de recoger la información o datos necesarios” (p.97).

De acuerdo con este enfoque, la investigación se ubicara dentro del ámbito empresarial, al analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales, De manera que el estudio propuesto se enmarco en una investigación de campo con un nivel descriptivo considerando el criterio de los objetivos de la investigación. Para Arias (2012).

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

En éste tipo de investigación, los datos e informaciones requeridos para abordar el problema serán suministrados directamente por los sujetos involucrados con el objeto de estudio, a través de la interacción directa con la realidad de los hechos, lo que ofrece a la investigación cierta confiabilidad en cuanto a la veracidad de la información recogida en los trabajadores del departamento de administración central de la UNELLEZ-VPDS.

Es de nivel descriptivo porque permitirá interpretar la realidad del hecho que se estudia, de acuerdo a Palella y Pestana (2010) “incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos (p.92)

Diseño de la investigación.

En este orden de ideas Palella y Pestana (2010), se refieren a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. (p.86). el diseño que adoptara el presente estudio según el autor es de experimental con una fase de revisión bibliográfica, ya que no se construye una situación específica sino que se observan las que existen proporcionando un modelo de verificación que

permite contrastar hechos con teorías en el campo de estudio para determinar el análisis de la gerencia efectiva como agente fortalecedor de la relaciones interpersonales.

De acuerdo a Palella y Pestana (2010), es no experimental “ya que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no para analizarlos” (p.87), al respecto las variables no se pueden modificar se observaran igual en el contexto real sin hacer manipulaciones de las mismas al realizar el análisis de la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales.

Población y Muestra

En tal sentido, Ramírez (2007) dice que es “el conjunto de infinito de unidades observacionales cuyas características esenciales los homogenizan como conjunto”(p.73), en el presente estudio la población estará comprendida de la manera siguiente:

Cuadro 2

Distribución de población de trabajadores del Departamento de Administración Central UNELLEZ-VPDS, Barinas

Oficina	Nro. Trabajadores
Jefe de Administración Central	1
Ordenación de pago	9
Compra	5
Contabilidad	9
Tesorería	11
Archivo	5
Impuesto	3
Total	43

Fuente: Nomina de personal (2017)

Considerando la población demostrada por estratos, la muestra quedo representada por veintidós (22) trabajadores del departamento de administración central la totalidad de la población en vista que para la investigación donde se analizo la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales, se utilizo un muestreo estratificado que según Arias (2012) “Consiste en dividir la población en subconjunto cuyos elementos posean las mismas características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior, posteriormente se hace la escogencia al azar de cada estrato” (p.84), de acuerdo al autor la muestra quedo constituida de la siguiente manera:

Cuadro 3

Distribución de la muestra estratificada de trabajadores del Departamento de Administración Central UNELLEZ-VPDS,Barinas

Oficina	Nro. Trabajadores
Jefe de Administración Central	1
Ordenación de pago	4
Compra	4
Contabilidad	4
Tesorería	4
Archivo	3
Impuesto	2
Total	22

Fuente:Autor (2018)

En este orden, las Unidades de estudio tienen las características sugeridas para la aplicación del estudio, por lo tanto para esta acción se utilizo el criterio de muestra, explicada anteriormente.

Técnica e instrumento de recolección de datos

La recolección de datos del estudio se efectuó mediante la técnica de la encuesta; que según Bavaresco (2013), señala: “Esta técnica emplea tres herramientas, instrumentos o medios, los cuales se han hecho imprescindibles en las investigaciones de cualquier orden: el cuestionario, la entrevista y la escala de actitudes” (p.103). Con relación al instrumento, Arias (2012), define el instrumento como “Es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener ,registrar o almacenar información” (p.68).. Tomando en consideración lo anteriormente expresado el instrumento que se seleccionara es el cuestionario; ya que éste es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, a través de una serie preguntas muy particulares enunciadas en la escala de likert, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptible de analizarse con relación al problema estudiado.

Validez y Confiabilidad.

Validez.

Parella y Pestana (2010),afirman que la validez es: “la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p.160), hay varios tipos de validez como de contenido, de criterio, de constructo, externa e interna, para la validez del instrumento de la presente investigación se utilizara la validez de contenido a través de juicio de expertos para determinar la relación establecida entre los ítems que lo componen con la variable que se pretende medir, se consultarán a tres(3) expertos en el área de metodología y dos (2) especialistas en el tema de estudio que determinarán si el instrumento realmente refleja un dominio específico del contenido que se quiere medir.

Confiabilidad.

Al evaluar el cuestionario se realizarán los ajustes necesarios y se procederá a aplicarlo a una muestra de diez (10) personas no pertenecientes a la población en estudio (prueba piloto), para determinar la confiabilidad. De acuerdo a Palella y Pestana (2010), la confiabilidad “es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos, representa la influencia al azar en la medida” (p.164) El objetivo de esta prueba, es refinar el instrumento de investigación antes de su aplicación definitiva. Con este procedimiento se verificará la operatividad del instrumento a nivel del grado de comprensión del sujeto investigado. Además, permitirá observar si el instrumento responde a los propósitos establecidos inicialmente en la investigación, así como el tiempo que requirió para responder el mismo. Para determinar la confiabilidad se utilizara el Coeficiente Alfa (α) de Cronbach, en esta caso para encontrar este coeficiente se utilizo de acuerdo a Palella y Pestana (2010) la formula siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1)} \left[\frac{1 - \sum s^2(x)}{s^2x} \right].$$

Donde “N” es igual al número de ítems de la

escala. “ $\sum s^2(x)$ ” es igual a la sumatoria de la varianza de los ítems y “ s^2x ” es igual a la Varianza de toda la escala.

Una vez que se aplique el instrumento se calculara un valor de confiabilidad en cada uno de ellos, el cual dio un valor de 0,9 el cual significa que el instrumento podrá tener un grado de confiabilidad alta; representando un instrumento confiable y apto para su aplicación.

Técnica y Análisis de Datos

Los resultados a obtener después que se aplico el instrumentos a la muestra de estudio se procesara a través de la estadística descriptiva, tales como análisis porcentual, es decir, las frecuencias absolutas y relativas por ítems, estos resultados se procesan a través de cuadros por dimensiones e indicadores y diagramas de barras en términos de porcentaje, lo cual permitirá el análisis y la interpretación que conlleva a la descripción de la variable realizando comparaciones y diferencias con la realidad planteada.

Luego se procederá a formular una serie de conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos arrojados en la investigación.

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de los resultados representa la concreción de la fase diagnóstica de la investigación, aquí se obtienen la opinión de los involucrados en función a las variables de estudio. Sin embargo, ha de considerarse otros aspectos que refuerzan los puntos de vista, se trata de la revisión bibliográfica, la cual, se hace presente durante este capítulo para apoyar o desmentir lo dicho.

En este apartado, se dan a conocer los resultados obtenidos, producto de la aplicación de los instrumentos, de acuerdo a los objetivos formulados en la investigación. Se presentan las respuestas a los ítems, los cuales se analizaron, tomando como base la estadística, por ser ésta una técnica especial, apta para el estudio cuantitativo, es decir, vinculada a procedimientos desarrollados para analizar datos numéricos.

Posteriormente, aplicando el instrumento se procedió a la elaboración de la matriz donde se tabularon los datos Asimismo, siguieron los lineamientos de la estadística descriptiva, a tal efecto, se realizaron tablas de doble entrada (representando la frecuencia y el porcentaje), para luego realizar la representación gráfica a través de barras, las cuales, muestran la respectiva leyenda y descripción de cada ítem, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

Cuadro Nro.4.

Variable: Gerencia Efectiva. **Dimensión:** Funciones Gerenciales. **Indicadores:** Planificación, Organización, Seguimiento, Control.

Nro.	Item	S		CS		A/V		CN		N	
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1	Cumplen la planificación en las funciones gerenciales del departamento de administración central.	18	82	1	5	1	5	2	9	0	0
2	En el departamento de administración central la gerencia maneja la organización como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales	0	0	0	0	2	9	20	91	0	0
3	La gerencia realiza el seguimiento de las actividades que llevan a cabo los empleados.	1	5	2	9	9	41	9	41	1	5
4	Se establece un control estricto sobre los aspectos conductuales de los empleados.	0	0	0	0	9	41	9	41	4	18

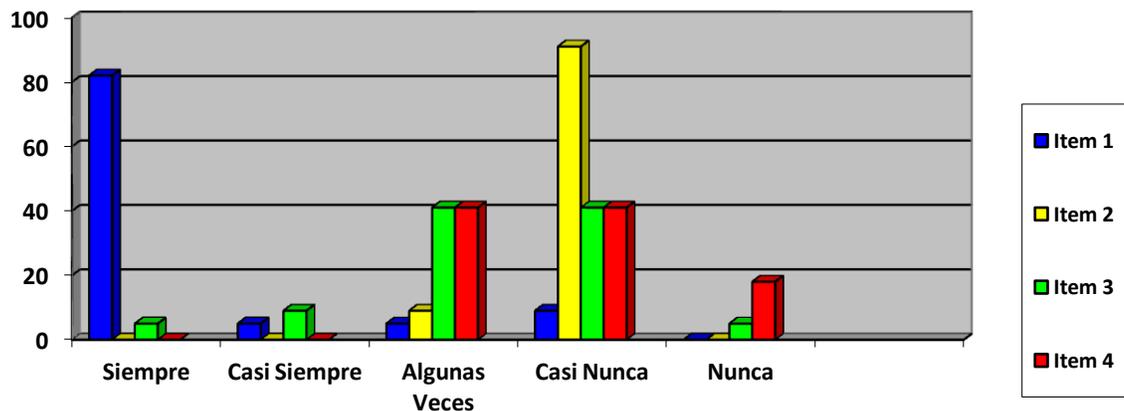


Gráfico 1. Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación a los Indicadores: Planificación, Organización, Seguimiento, Control.

En atención a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a los empleado de administración central, se tiene que al Cumplen la planificación en las funciones gerenciales del departamento de administración central un 87% responde afirmativamente que siempre y casi siempre se cumple la planificación, otro 5% manifestó algunas veces y un 9% selecciono la alternativa entre casi nunca lo hacen, de acuerdo a estos resultados se tiene que en el departamento de administración central la gerencia se preocupa por seguir una planificación de todas las actividades administrativas facilitando así mejor el proceso entre los empleados que laboran en la institución, de acuerdo a Robbins (2001), señala que las funciones de la gerencia son: La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

Por otro lado, en el ítem 2, los empleados respondieron de la siguiente manera un 9% afirmo algunas veces , otro 91% respondió casi nunca en el departamento de administración central la gerencia maneja la organización como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales, se puede inferir el grado de respuesta negativa sobre las relaciones interpersonales, lo que significa que en la organización la gerencia no le resta importancia a fortalecer este aspecto dentro departamento entre los empleados, lo que sugiere un clima laboral lleno de incertidumbres y desconfianza uno de otros, según señala Benavides (2002) “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria” (p.72)., para esto la gerencia debe asegurar que las destrezas y el comportamiento se hagan visible en la relaciones interpersonales dentro del departamento.

Siguiendo el orden, se presenta el ítem 3 con los siguientes resultados 14% de las respuestas fueron entre las alternativas siempre y

casi siempre, 41% algunas veces y 46% casi nunca y nunca, cuando se les afirma la gerencia realiza el seguimiento de las actividades que llevan a cabo los empleados, este hallazgo demuestra según las respuestas que nunca se hace este tipo de seguimiento por parte de la gerencia al empleado lo que ocasiona que el rendimiento en las actividades no se de de manera eficiente o no se le dé la oportuna respuestas a las solicitudes que se hacen en el departamento, según lo que argumenta Tobón (2006), “las personas son capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización” (p. 93). Al respecto el seguimiento de las actividades va a generar en ese hacer la productividad en el puesto de trabajo compenetrando en esta una buena forma de fortalecer las relaciones interpersonales a través de la gerencia.

Con respecto al ítem 4, cuando se afirma al grupo de empleados de administración central si se establece un control estricto sobre los aspectos conductuales de los empleados. encuestados manifestaron el 41% algunas veces, otro 59% casi nunca y nunca, esto arroja como resultado la actitud negativa de la gerencia para tratar aspectos conductuales dentro del trabajo con sus empleados, originando en esto un alejamiento del cumplimiento de las normas internas y de las funciones de cada uno de las personas que laboran en el departamento de administración centra llimitando para ello las relaciones que deben tener ambas en el proceso de comunicación interpersonal como lo señala Tobón (2006), el gerente gestionará el talento del personal a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente, las competencias asignadas y los indicadores de gestión.

Cuadro Nro. 5.

Variable: Gerencia Efectiva. **Dimensión:** Competencias Gerenciales.

Indicadores: Trabajo en equipo, Consecución de resultados, habilidades, temperamento, Destrezas.

Nro.	Item	S		CS		AV		CN		N	
		Fr	Fa								
5	La acción gerencial del trabajo en equipo fortalece las relaciones interpersonales	1	5	1	5	9	40	10	45	1	5
6	Consecución de resultados contribuye al éxito de la gerente de manera personal.	13	59	1	5	1	5	7	31	0	0
7	Una gerencia efectiva tiene habilidades en el correcto manejo del talento humano	6	27	5	23	6	27	5	23	0	0
8	La gerencia condiciona el temperamento de las relaciones interpersonales en el departamento.	8	36	8	36	6	27	0	0	0	0
9	El gerente gestiona el talento del personal a través de sus destrezas	6	27	7	31	7	31	2	9	0	0

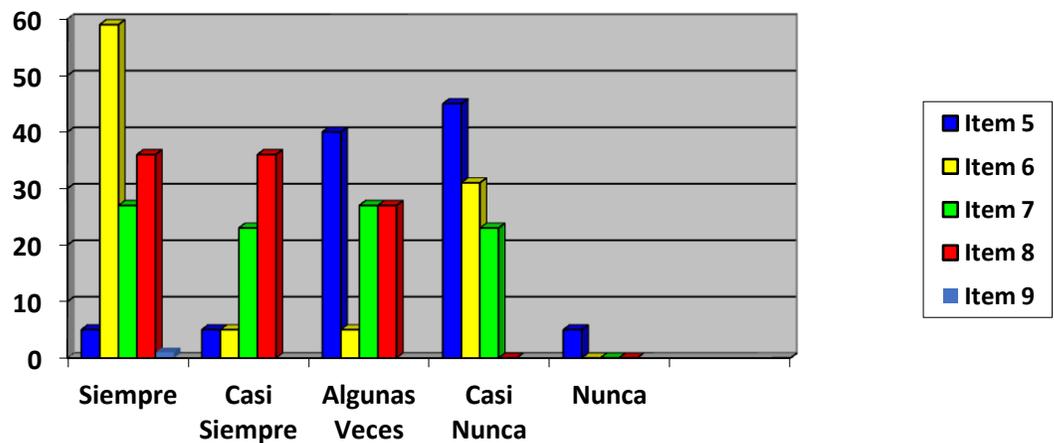


Gráfico 2. Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación a los Indicadores: Trabajo en equipo, Consecución de resultados, habilidades, temperamento, Destrezas

Se puede deducir que, las respuesta de los empleados en el ítem 5, el 10% de los empleados encuestados seleccionaron la alternativa siempre y casi siempre, un 40% algunas veces 50% casi nunca y nunca cuando se les pregunto la acción gerencial del trabajo en equipo fortalece las relaciones interpersonales, se infiere por parte del investigador que para la mayoría de los empleados el trabajo de equipo no garantiza unas buenas relaciones interpersonales esto es motivado en algunos casos la conformación de equipos de trabajos solo se establecen dentro del departamento por asignación en la gerencia haciendo a un lado a otro grupo de empleados que también quieren ser parte de conformación en los equipos así como lo vuelve a reseñar Tobón (Ob.Cit),el gerente gestionará el talento del personal a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente, las competencias asignadas y los indicadores de gestión

En cuanto al ítem 6, cuando se pregunta consecución de resultados contribuye al éxito de la gerente de manera personal, un 64% responde afirmativamente que siempre y casi siempre, otro 5% manifestó algunas veces y un 31% selecciono la alternativa entre casi nunca y nunca, de acuerdo a estos resultados se puede inferir que efectivamente se garantiza a través del trabajo eficiente y eficaz la superación de la gerencia desde un punto de vista individual, corroborando que esta acción gerencial en una parte es acompañada por los empleados mientras el resto no está de acuerdo con esta acción por las razones anteriores en donde la gerencia no realiza el seguimiento de las actividades de los empleados, por lo tanto, el éxito se lo certifica los grupos de trabajos asignados de acuerdo a sus habilidades y destrezas.

En el ítem 7, el 50% selecciono la alternativa siempre y casi siempre, otro 27% algunas veces, un 23% casi nunca, cuando se les afirma una gerencia efectiva tiene habilidades en el correcto manejo del talento humano. En consideración a los resultados resulta evidente que la mayoría de los

empleados del departamento de administración central está de acuerdo con esta gerencia y su determinación en el talento humano, desde este punto de vista se tiene que esta competencia refiere entonces a la capacidad de de la gerencia de utilizar sus habilidades para ejercer una función, una tarea según las exigencias definidas y reconocidas por el trabajo, de acuerdo a Benavides (2005), “viene a constituir el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos que se llevan a cabo para lograr un desempeño idóneo y eficiente” (p. 85), en este caso, una gerencia efectiva se debe administrar sobre estos aspectos de desempeño y competencia laboral.

En lo que se refiere al ítem 8, los empleados seleccionaron la alternativa siempre y casi siempre entre ambas 72%, otra 28% algunas veces, cuando se les afirmo la gerencia condiciona el temperamento de las relaciones interpersonales en el departamento. Este resultado demuestra que los empleados consideran positivamente esta conveniencia, pero en algunos casos este condicionamiento no se evidencia por que en la organización no se fortalece las relaciones interpersonales idóneamente y también no se mantiene un control sobre los aspectos conductuales de los empleados, esto conlleva que el temperamento de estas relaciones interpersonales este limitado.

En cuanto al ítem 9, se tiene que el 58% de los empleados encuestados respondieron siempre y casi siempre el gerente gestiona el talento del personal a través de sus destrezas, otro 31% manifestó algunas veces y un 9% casi nunca, este resultado permite deducir que el talento humano siempre es tomado en cuenta por la gerencia de acuerdo a sus capacidades de trabajo para cumplir con sus funciones eficientemente, este hallazgo contradice las respuesta del ítem 3 donde se pregunta si La gerencia realiza el seguimiento de las actividades que llevan a cabo los empleados ya que si este tipo de seguimiento no se hace por parte de la gerencia al empleado lo

que ocasiona que el rendimiento en las actividades no se de de manera eficiente, entonces como puede gestiona el talento humano a través de sus destrezas, en referencia a esto, las respuesta emitidas por los empleados en cuanto a la gerencia puede ser verificada como a favor de la misma en este aspecto en función de ello argumenta Gradas (Ob.Cit) la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo, y esa contingencias vienen dadas por las forma como la gerencia trata su personal para trabajos específicos

Cuadro Nro.6.

Variable: Relaciones Interpersonales. **Dimensión:** Destrezas de comunicación. **Indicadores:** Empatía, Respuesta, Expresión, Resolución de Conflictos.

Nro.	Item	S		CS		A/V		CN		N	
		Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
10	Al momento de dirigirse a su compañero siente empatía en la relación que establece en el despertamiento	22	100	0	0	0	0	0	0	0	0
11	El gerente da una respuesta optima en el proceso comunicativo con los empleados	13	59	0	0	7	31	1	5	1	5
12	En la relación gerente-empleado la expresión esta direccionada a la convivencia en el departamento.	7	31	1	5	13	59	1	5	0	0
13	La relaciona gerente-empleado asume la resolución de conflictos dentro de un contexto disciplinar	22	100	0	0	0	0	0	0	0	0

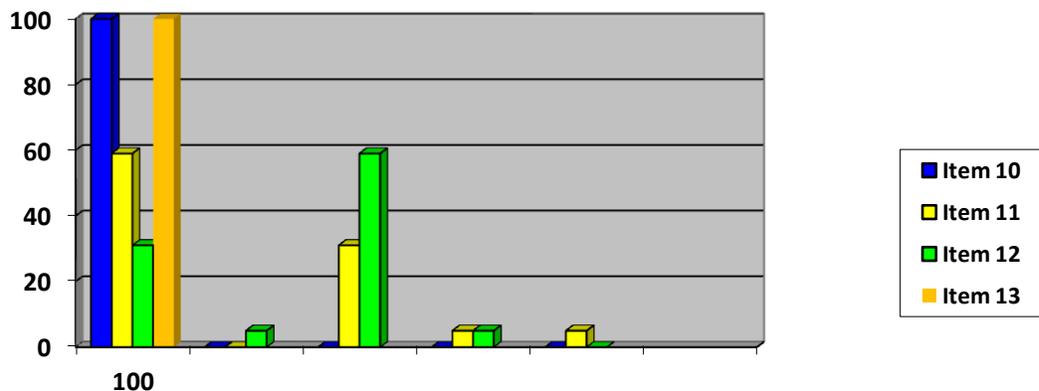


Gráfico 3. Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Empatía, Respuesta, Expresión, Resolución de Conflictos.

En referencia a los datos aportados en el ítem 10, se tiene que el 100% de los empleados encuestados seleccionaron la alternativa siempre, cuando se pregunta al momento de dirigirse a su compañero siente empatía en la relación que establece en el despertamiento, En este orden se puede inferir que los empleados del departamento de administración central establecen los estados afectivos entre ellos y la habilidad para tomar perspectiva, tanto cognitiva como afectiva, respecto a la persona que expresa su estado emocional, en cuanto a este tipo de relación afectiva se debe considerar que Hall (Ob.Cit) dice que la interacción recíproca entre dos o más personas en forma auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos forman parte de las relaciones interpersonales contribuyendo al temperamento del personal.

Para del ítem 11, cuando se preguntó el gerente da una respuesta optima en el proceso comunicativo con los empleados, se obtuvo como resultado que 59% dijo siempre, 31% algunas veces y 10% casi nunca y nunca, esto destaca que los empleados observan que la gerencia establece procesos comunicativos en el departamento de administración central, aunque presenta debilidades en seguimiento de tareas y el control de las actividades conductuales, a pesar de eso siempre se muestra expresiva al personal, en este aspecto señala Contreras (Ob.Cit), asume que las relaciones interpersonales se basan en la comunicación, es decir “la practica comunicacional en la interacción personal es altamente satisfactoria si son aplicadas las dos, la formal y la informal” (p.107). En este caso para analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales en el departamento de administración central, es vital considerar los procesos de comunicación como un factor fundamental para mantener una buena relación en la organización.

En este sentido, en el ítem 12, los empleados encuestados respondieron que en la relación gerente-empleado la expresión está direccionada a la

convivencia en el departamento, el 36% respondió que siempre y casi siempre, un 59% algunas veces y 5% casi nunca, este resultado demuestra paridad de respuesta del personal por una parte la consideran vital la relación en la convivencia por otro lado, tienen dudas de esta relación gente-empleados tendiendo a confusiones en cuanto a este proceso por si hay empatía en referencia al trato afectivo entre el personal entonces debe ser positiva la relación entre ambos actores, Hall (2009), señala que este contexto fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás, por lo tanto, la personalidad y confianza de la persona y hacia los demás de dependerá el trato que brinde y ofrezca la gerencia efectiva en una organización

En el Ítem 13, se tiene que 100% de los empleados encuestados respondieron siempre la relaciona gerente-empleado asume la resolución de conflictos dentro de un contexto disciplinar, se puede inferir que hay interés de resolver situaciones de trabajos en el departamento de administración central por parte de la gerencia ante hechos fortuitos que implican el desenvolvimiento de diferentes tareas asignadas, de manera que, Los conflictos en las organizaciones son inevitables pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse como lo señala Hall (2009) “el bien más importante de una organización es la gente, por lo que no están libres de tener problemas en sus relaciones con sus compañeros ó con la organización (p.29) esto demuestra que la confianza es un elemento vital en todas las relaciones interpersonales incluyendo las organizaciones por lo que la gerencia debe creer en la veracidad de la información para que el personal que labora en el departamento de administración central crea la verticalidad y honestidad de su líder con confianza y compromiso.

Cuadro Nro. 7.

Variable: Relaciones Interpersonales. **Dimensión:** Procesos perceptivo.

Indicadores: Pensamiento, Intencionalidad, Acción.

Nro.	Item	S		CS		A/V		CN		N	
		Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa
14	Analiza el pensamiento antes de emitir un juicio que afecta la relación laboral en el departamento.	22	100	0	0	0	0	0	0	0	0
15	La intencionalidad en la relación gerente-empleado conduce hacia la meta fijada en el departamento.	22	100	0	0	0	0	0	0	0	0
16	La relación gerente-empleado se basa en la acción de la percepción de los sentimientos	0	0	0	0	0	0	19	86	3	14

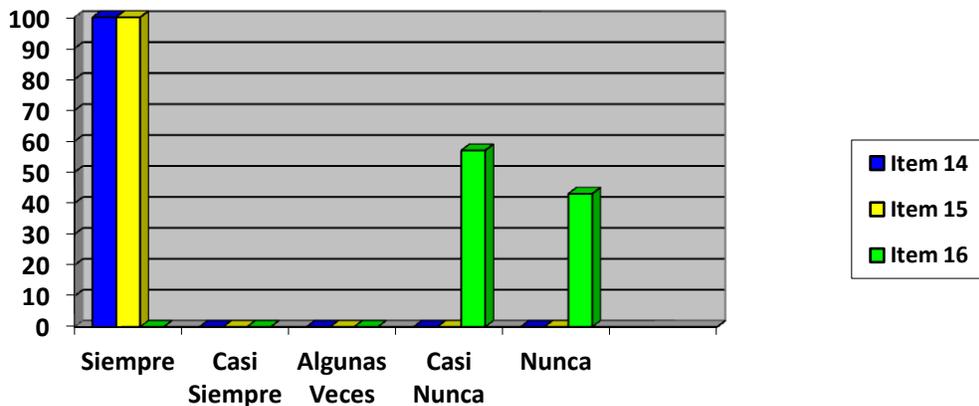


Gráfico 4. Representación de la distribución de las alternativas de respuestas de los docentes, con relación al Indicador: Pensamiento, Intencionalidad, Acción.

De los datos reflejados en el cuadro 7, en cuanto al ítem 14, si analiza el pensamiento antes de emitir un juicio que afecta la relación laboral en el departamento, los empleados en un 100% respondió siempre, este resultado conlleva a inferir que los empleados prevén no decir palabras que de una u otra forma tenga algún efecto negativo en la parte afectiva de sus compañeros de trabajo ya que para los procesos del pensar, sentir y actuar. Como proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y

creencias de los demás individuos pudiendo verse alterados, Hall (2009) señala que dentro de estos procesos el pensamiento analiza, evalúa y emite un juicio sobre lo que nos afecta, como también se planifican conductas complejas y posteriormente se organizan las acciones de acuerdo a la información con la que se cuenta. Los análisis que realiza y los juicios que emite no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

En el ítem 15, los empleados encuestados seleccionaron 100% siempre, cuando se pregunta la intencionalidad en la relación gerente-empleado conduce hacia la meta fijada en el departamento, al respecto los procesos de relaciones interpersonales asumen distintos campos, lo que la persona piensa hasta la forma en que se involucra en la acción, en este caso el personal del departamento de administración central donde los procesos fundamentales sean llevados a cabo por la gerencia y de esta forma ampliar la reciprocidad en el ambiente de trabajo, Hall (Ob.Cit) dice: los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta.

Para el ítem 16, los empleados encuestados respondieron de la siguiente manera: 100% casi nunca y nunca cuando se les afirma si la relación gerente-empleado se basa en la acción de la percepción de los sentimientos, desde ese punto de vista el empleado pone de manifiesto que esa relación no puede ser a través de sentimientos emotivos ya que esto perturbaría el ambiente de trabajo en base a esto, la relación debe ser netamente laboral, armónica donde fluyan las diversas ideas y opiniones de los demás en un proceso de comunicación formal e informal manteniendo el respeto y la conducta en el departamento.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

La investigación en estudio, consintió en analizar la gerencia efectiva como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales caso de estudio: Departamento de Administración Central UNELLEZ-VPDS y luego a través del análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta aplicada a los empleados permitió dar respuestas a los objetivos y propósitos de estudio, que cotejado a la luz del basamento teórico surgieron las siguientes conclusiones y recomendaciones.

En el primer objetivo Identificar los procesos gerenciales inherentes a las relaciones interpersonales entre el gerente y los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS, en cuanto a las funciones gerenciales la gerencia no realiza el seguimiento de las actividades que llevan a cabo los empleados, este hallazgo demuestra que el rendimiento en las actividades no se de de manera eficiente o no se le dé la oportuna respuestas a las solicitudes que se hacen en el departamento y por ende las relaciones interpersonales se afecten en el proceso de comunicación, por otra parte, no hay un control de la gerencia para tratar aspectos conductuales dentro del trabajo con sus empleados, originando en esto un alejamiento del cumplimiento de las normas internas y de las funciones de cada uno de las personas que laboran en el departamento de administración central limitando para ello las relaciones que deben tener ambas en el proceso de comunicación interpersonal.

En lo referido a las Competencias Gerenciales, la acción gerencial del trabajo en equipo fortalece las relaciones interpersonales, no garantiza unas buenas relaciones interpersonales esto es motivado en algunos casos que

la conformación de equipos de trabajos solo se establecen dentro del departamento por asignación en la gerencia haciendo a un lado a otro grupo de empleados que también quieren ser parte de conformación en los equipos

En referencia al segundo objetivo determinar los factores que influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS, se evidenció que en las destrezas de comunicación influyen la empatía donde los empleados establecen los estados afectivos entre ellos y la habilidad para tomar perspectiva, tanto cognitiva como afectiva, las relaciones interpersonales se basan en la comunicación aunque hay debilidades en el seguimiento de tareas y el control de las actividades conductuales, a pesar de eso siempre la gerencia se muestra expresiva al personal, se consideran de vital la convivencia en relación, en la resolución de conflictos dentro de un contexto disciplinar, hay interés de resolver situaciones de trabajos en el departamento de administración central por parte de la gerencia ante hechos fortuitos que implican el desenvolvimiento de diferentes tareas asignadas.

En el tercer objetivo describir las acciones sobre gerencia efectiva que realizan para fortalecer las relaciones interpersonales entre el gerente y los trabajadores del departamento de administración central UNELLEZ-VPDS, se deduce, que la relación gerente-empleado conduce hacia la meta fijada en el departamento, el gerente da una respuesta óptima en el proceso comunicativo con los empleados afianzando de esta manera las relaciones interpersonales, la gerencia efectiva tiene habilidades en el correcto manejo del talento humano, gestiona el talento del personal a través de sus destrezas.

Recomendaciones

Producto de los resultados obtenidos en la investigación se presentan las recomendaciones:

- Revisar planes de crecimiento profesional a fin de entablar una adecuada relación de motivación en los empleados.
- Mantener constantes evaluaciones del uso de habilidades gerenciales a fin de mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales.
- Promover mejores vías de comunicación entre el gerente y los empleados del departamento de administración central.
- Fortalecer las capacitaciones en cuanto a temas referentes a eficiente organización y relación en trabajo en equipo.
- Ejecutar actividades de integración y recreación para los empleados del departamento de administración central para que de esta manera se logre un clima laboral agradable con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales de cada uno de ellos

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6º ed. Editorial Episteme: Venezuela .
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. Consultores Asociados Servicio Editorial OBL.
- Bavaresco(2013).Proceso metodológico en la investigación (como hacer un diseño de investigación) Imprenta internacional Maracaibo Sexta Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.McGraw Hill Interamericana S.A. Bogotá.
- Castillo (2005).Principios y aplicaciones de la gerencia, México McGraw Hill.
- Cerezal (2014), Relaciones Interpersonalesentre los colaboradores internos del Hotel Índigo – Israel. Trabajo de grado No publicado Facultad de Ciencias Económicas, Universidad del Cuyo, Argentina.
- Contreras(2011).Modelos Organizacionales, Valores e identidad EN LAS Organizaciones. LAP Lambert Acad.Publ.
- Hall, R (2009). *Organizaciones. Relaciones interpersonales*, Editorial Prentice Hall. México.
- Ley Orgánica de Comunicación (2012).*Gaceta* oficial N° 39.854. Ministerio Público. Caracas-Venezuela.
- Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras (2012), *Gaceta* Oficial Nro. 6.076. Caracas Venezuela.
- López (2006) Lenguaje transparente, Relaciones interpersonales en la empresa, España: Instituto de estudios Alamerienses.
- Ocampo(2007) . El comunicador y la organización, 1era edición Colombia Universidad de la Sabana.
- Palella, S y Pestana F. (2010).**metodología de la investigación cualitativa**. México: Trillas.

- Pérez, A (2015) Guía Metodológica para anteproyectos de investigación, 4ta edición FEDUPEL, Caracas Venezuela
- Pulgar(2013), Habilidades Gerenciales interpersonales en la gestión del clima laboral de una empresa del sector ferretero tienda este, Trabajo de Grado No Publicado, Universidad Simón Bolívar, Venezuela.
- Robbins (2001). Comportamiento organizacional. Mexico. Editorial Mc Graw Hill.
- Ramirez(2007) Como hacer un proyecto de investigación, Editorial Panapo.
- Suarez (2013), las inadecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la gerencia de la red asistencial la libertad del hospital lazarte, Trabajo de grado No Publicado, Universidad Nacional de Trujillo, Peru.
- Vásquez (2015) Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los colaboradores de la empresa Tank`s 105 servicios generales, Trabajo de Grado No publicado, Universidad Nacional de Trujillo, facultad de ciencias económicas, Peru.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Items	Dimensión: Funciones Gerenciales. Indicadores: Planificación, Organización, Seguimiento, Control.	Alternativas				
		S	C/S	A/ V	C/N	N
1	Cumplen la planificación en las funciones gerenciales del departamento de administración central.					
2	En el departamento de administración central la gerencia maneja la organización como agente fortalecedor de las relaciones interpersonales					
3	La gerencia realiza el seguimiento de las actividades que llevan a cabo los empleados.					
4	Se establece un control estricto sobre los aspectos conductuales de los empleados.					
Items	Dimensión: Competencias Gerenciales. Indicadores: Trabajo en equipo, Consecución de resultados, habilidades, temperamento, Destrezas.	S	C/S	A/ V	C/N	N
5	La acción gerencial del trabajo en equipo de fortalece las relaciones interpersonales					
6	Consecución de resultados contribuye al éxito de la gerente de manera personal.					
7	Una gerencia efectiva tiene habilidades en el correcto manejo del talento humano					
8	La gerencia condiciona el temperamento de las relaciones interpersonales en el departamento.					
9	El gerente gestiona el talento del personal a través de sus destrezas					
Items	Dimensión: Destrezas de comunicación. Indicadores: Empatía, Respuesta, Expresión, Resolución de Conflictos.	S	C/S	A/ V	C/N	N
10	Al momento de dirigirse a su compañero siente empatía en la relación que establece en el despertamiento					
11	El gerente da una respuesta optima en el proceso comunicativo con los empleados					
12	En la relación gerente-empleado la expresión esta direccionada a la convivencia en el departamento					
13	La relaciona gerente-empleado asume la resolución de conflictos dentro de un contexto disciplinar					
Items	Dimensión: Procesos perceptivo. Indicadores: Pensamiento, Intencionalidad, Acción.	S	C/S	A/ V	C/N	N
14	Analiza el pensamiento antes de emitir un juicio que afecta la relación laboral en el departamento.					
15	La intencionalidad en la relación gerente-empleado conduce hacia la meta fijada en el departamento.					
16	La relación gerente-empleado se basa en la acción de la percepción de los sentimientos					

ANEXO B

VALIDACIONES

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, _____ titular de la cedula de identidad N° _____ por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente Trabajo Especial de Grado, al titulado: **GERENCIA EFECTIVA COMO AGENTE FORTALECEDOR DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LO EMPLEADOS DE ADMINISTRACION CENTRAL UNELLEZ-VPDS**, presentado por el (la) ciudadano (a) Maldonado L. Hanny Karely, titular de la Cedula de Identidad 15210128, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los ____ días del mes de _____ de 2018

Firma del Experto

ANEXO B-1
CUADRO DE VALIDACION

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado trabajo especial de grado titulado **GERENCIA EFECTIVA COMO AGENTE FORTALECEDOR DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LO EMPLEADOS DE ADMINISTRACION CENTRAL UNELLEZ-VPDS**

Datos del experto

Nombre y Apellido: _____

C.I. N° _____ Profesión: _____

Fecha de la Validación: _____

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									

Observaciones: _____

Firma

ANEXO C
CONFIABILIDAD

SUJETO	ITEMS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Totales
1		2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
2		1	2	1	1	3	1	2	1	3	2	2	1	1	3	3	1	13
3		2	1	2	1	1	2	1	1	4	1	1	1	5	2	2	1	13
4		1	2	2	4	1	2	2	2	2	1	1	4	1	3	2	1	13
5		1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	9
6		1	3	1	1	4	1	1	1	5	5	5	2	2	2	2	1	19
7		1	2	2	2	2	1	1	4	1	1	2	3	2	1	2	5	16
8		3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	5	1	5	5	21
9		1	2	2	2	2	1	1	4	1	1	2	3	2	1	2	1	12
10		2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	5	1	1	1	13
varianza		0,50	0,54	0,32	0,94	0,99	0,28	0,23	1,57	2,22	1,61	1,66	1,33	3,17	0,71	1,43	2,84	

α **0,90** k 19

ΣV_i 20,36

solu 1 **1,06** V_t 136

solu2 **0,85**

Adsoluto s2 **0,85**