



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL  
DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO  
HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

**Expediente No. 1023**

**Coordinador de  
Trabajo de Grado**

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL  
DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO  
HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

**Expediente No. 1023**

**Miembro Principal de  
Trabajo de Grado**

---



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



**1S- 2013**  
**EXP-1023**

**FORMATO DE INGRESO DE LOS EJEMPLARES RÚSTICOS AL 1S/2013**

Fecha: 12/11/2013

**TRABAJO DE GRADO** Tutor: Hilarión Vegas E-mail del Tutor: hvegasm@hotmail.com Firma: \_\_\_\_\_  
 Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.

Apellidos y Nombres / E-mail.	# CEDULA	TELÉFONOS		MENCIÓN		GRADUANDO	
		HABITACIÓN	CELULAR	AC	CP	SI	NO
Castellanos Deivis / sivied8@hotmail.com	17.004.604	02572631166	04125052349	x		X	
Martínez María / mariamartinez_23@hotmail.com	10.556.353	02418179191	04124805664	x			X
Navarro Lisbeth / rulijufra@yahoo.com	15.418.055	02418255924	04266460603	x		X	

ESPECIFICAR SI HUBO ALGÚN CAMBIO DURANTE LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO DE GRADO:

Cambio de Título: \_\_\_\_\_ Cambio de Tutor: \_\_\_\_\_ Desincorporación: \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

**Explique:** \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: (Solo para uso interno de la Oficina de Apoyo a la Investigación)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**NOTA:** Deben traer este formato debidamente llenado en computadora e incluirlo dentro de los rústicos; **impreso en la parte de atrás de la CARÁTULA DE CARTULINA BLANCA.** Adicionalmente, imprima dos (02) formatos a parte en hoja blanca para uso interno de la Oficina.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE  
HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

Autoras:  
Castellanos, G., Deivis  
Martínez P., María  
Navarro, Lisbeth

Campus Bárbula, Enero de 2.014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE  
HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

Tutor:  
Hilarión Vegas

Autoras:  
Castellanos, G., Deivis  
Martínez P., María  
Navarro, Lisbeth

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciadas en Administración Comercial**

Campus Bárbula, Enero de 2.014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE  
HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.

Tutor:  
Hilarión Vegas

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. **Hilarión Vegas**  
**C.I. 6.424.671**

Campus Bárbula, Noviembre de 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO**

**N° Exp: 1023**  
**Periodo: 1S-2013**

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

Elaborado y Presentado por:

Castellanos Deivis	17004604	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Martínez P. María	10556353	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Navarro Lisbeth	15418055	ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

**JURADOS**

\_\_\_\_\_  
**TUTOR: Hilarión Vegas**

\_\_\_\_\_  
**COORDINADOR: María Lourdes Sánchez.**

\_\_\_\_\_  
**MIEMBRO PRINCIPAL**  
Manuel González.

\_\_\_\_\_  
**SUPLENTE: Gladys Pérez.**

En Valencia a los 14 días del mes de Enero del año 2.014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.”** presentado por: **Castellanos Deivis, C.I. 17.004.604** **Martínez María C.I. 10.556.353** y **Navarro Lisbeth C.I. 15.418.055**, para optar al Título de Licenciadas en Administración Comercial; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Coordinador  
María Lourdes Sánchez

\_\_\_\_\_  
Miembro Principal  
Manuel González

\_\_\_\_\_  
Tutor: Hilarión Vegas

\_\_\_\_\_  
Suplente: Gladys Pérez

Campus Bárbula, Enero de 2014

## DEDICATORIA

Con todo mi amor, mi respeto y admiración a las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis metas y mi sueño adorado de graduarme en la UC, por motivarme, inspirarme y darme todo su apoyo en los momentos más importantes de mi vida, a ustedes por siempre todo mi amor.

### **Mamá y Papá.**

Por la paciencia y comprensión, el apoyo incondicional en los momentos más difíciles, por estar conmigo, por sus ayudas económicas, por ser los mejores hermanos del mundo. **María Yoneida y Tony**

Por sacrificar tu tiempo en los cuidados de mí hermosa hija Diana Sofía, para que yo pudiera asistir a mis clases nocturnas, por tu apoyo moral y económico, por tu paciencia, por tu compañía. **Jonny (Mi hermanito)**

A mi esposo, por tu tiempo, tu amor, tu apoyo, tu dedicación a nuestra hija y al equipo que conformamos como pareja. También a ti mi Princesa adorada, por esperarme todas las noches despierta con un gran beso y abrazo para mami, por tus caricias, por tus palabras. Los amo inmensamente.

### **Deyvis y Diana**

Por el apoyo emocional y económico, las palabras de ánimos, por estar siempre a mi lado.

**Familiares y amigos. (En especial Tío y Rosita) los quiero.**

***Deivis Castellanos***

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a quienes me dieron el ser, en primera instancia a **Dios** (Padre, Hijo, y Espíritu Santo), quien supo darme la fortaleza, fe, salud, esperanza y fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

Luego a mi **Madre**, quien permanentemente me apoyo en todas mis decisiones académicas y personales, a mi **Padre** adorado (Perucho), quien desde el cielo me acompaña y hoy día bendice mi graduación. Por último a mis maravillosos Hijos, (**Daniel, Ligia y Andrea**) inspiración de mis constantes sacrificios, quienes son el motor para seguir adelante y continuar cosechando metas y objetivos propuestos. Los amo.

***María Martínez***

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado muy especialmente a Dios por ser mi ser supremo, a mi madre, por ser mi apoyo día a día, la mujer que lucho sola por sacarnos adelante, madre te amo. Mi suegra o segunda madre por su incondicionabilidad, a mis hermanos porque me apoyaron desde muy pequeña, José Luis y Yeli fueron los segundos padres, a mi pelón mi cómplice en todo, y con todo mi corazón a mi esposo JUAN CARLOS, por ser mi pilar, mi guía, por quien nunca deje este sueño a un lado, quien me guió como un padre, y a mis tres tesoros Rubén, Franco y Juan Carlitos, por ser mi fuente de inspiración en cada momento, por ustedes estoy donde estoy; este proyecto es por y para ustedes mis hijos, este triunfo es de todos nosotros y a este equipo maravilloso que formamos; cada uno puso su granito de arena para que se pudiese lograr y llegar hasta este tan anhelado día de poder graduarme, los amo infinitamente(esposo e hijos).

***Lisbeth Navarro M.***

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente gracias a **Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo** por estar siempre a mi lado, por ser mi fortaleza y apoyo incondicional en la realización de esta tesis. Por regalarme el Don de la inteligencia y la vida para lograr mis metas.

**Al Profesor Hilarión Vegas**, por su aporte a esta investigación, su valioso tiempo, dedicación, por permitirnos el orgullo de tenerlo como tutor de nuestra tesis. **A la Universidad Carabobo**, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional. **A todos los profesores** que constituyeron parte de mi formación académica.

De igual manera a mis compañeras **María y Lisbeth** por ser pioneras en este trabajo de investigación, por unirse como equipo durante toda la trayectoria de nuestra tesis. Por su compañerismo, paciencia y amistad.

**Al Sr. Fernando Beccaria**, por ser mi amigo incondicional y jefe, aportándome conocimientos y valiosos consejos que me permitieron ser la Profesional que soy hoy en día.

**A Faymet, C.A.** por regalarnos parte de su tiempo y permitirnos investigar dentro de sus instalaciones. Gracias.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional y que me encantaría agradecerles, por su amistad, consejo, apoyo, compañía. (Evelin, Gilgeral, Anaís, José Viña, Jessica, Brenda, Marelys, Raúl, Yudi, Flor, Giulliano, Karina, Laudelys, Fabiola, Mora, Cesar.

A mis compañeros de trabajo que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas: de Heinz a mis compañeras INCES DAE 4, Ex Jefes Adriana, Asdrubal, Amy, Bea, Ursula y Sr. Martínez, a mis compañeros de GCG: Mirian, Kare y Rafa.

***Deivis Castellanos G.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios primeramente, por estar conmigo apoyándome, por regalarme tan maravillosas oportunidades para ser feliz.

A mis Padres, por sus consejos, comprensión, amor, por darme todo los valores y principios necesarios para formarme como soy hoy día.

Mil gracias a mi compañero, mi pareja, mi amigo, mi esposo **Jhoel** quien dedico cuidados y tiempo a nuestros hijos durante mi carrera, además quien siempre me motivo a ser perseverante, constante y a no darme por vencida con mi estudios, te quiero mucho.

De igual manera doy gracias a mi tutor Lic. Hilarión Vegas quien nos oriento en todo momento en la realización de este proyecto.

A mis hermanos, quienes fueron muy insistentes en que continuaré estudiando, para que lograra este triunfo, los amo, (Nelda, Keila, Alvaro, Faridys y Adriana. También a mis amigos que en todo momento me ayudaron y me motivaron a seguir con mis estudios, brindándome su confianza y amistad, en especial (María Bolívar, Marelys, Karina, Giulliano, Raúl, Yudimar, Flor, Laudelys)

A mis amigas y compañeras de tesis Deivis y Lisbeth, (MIMEAS) por su amistad, consejos, regaños, apoyo y confianza, las quiero mucho.

Un especial agradecimiento a Faymet, C.A. por permitirnos realizar nuestro trabajo de grado dentro de la organización, por brindarnos su apoyo y por dedicarnos parte de su valioso tiempo. Gracias.

***María Martínez***

## AGRADECIMIENTOS

**Principalmente a Dios:** Por acompañarme todos los días, por ser mi guía, mi apoyo y mi amigo incondicional. Bendito seas mi Dios.

**Mi madre:** Por ser mi mejor amiga, mi apoyo incondicional, gracias por estar a mi lado en esta tesis, en mi carrera y en mi vida.

**A mis hermanos:** Por su apoyo y paciencia, a ustedes también les debo mucho en cada uno de mis logros, Yelitza, José Luis, y Oscar.

**A mi Esposo Juan Carlos Monsalve:** Gracias por tu infinita paciencia, por tu apoyo día a día, por la hermosa familia que me diste, por estar siempre a mi lado cuando más lo necesitaba, por demostrarme que sí se puede, y que sí fui capaz mi loquito!, no tengo palabras para agradecerte tanto que has hecho por mí, amor muchas Gracias.

**A mis Tres Hermosos Hijos Rubén, Franco y Juan Carlitos:** Por su paciencia, sonrisas, y por cada día que me ayudaron a salir adelante con mis labores de mamá y de estudiante, por sus abrazos y besos y por regalarme años de su infancia, no es fácil pero imposible tampoco, los amo infinitamente y este logro es por y para ustedes. Gracias por formar parte de este maravilloso equipo Monsalve-Navarro.

**A mi suegra:** Por ser mi apoyo durante toda mi carrera y compartir conmigo la crianza de mis hijos mientras yo terminaba de estudiar muchas gracias.....

**A mis amigas Deivis, María:** mi apoyo, mi equipo de tesis, mis compañeras, amigas incondicionales y gracias por sus abrazos y regaños. Gracias amigas.

**A mis amigas, de Natación, Yida, Esperanza, América y Adriana:** Por ser mis brazos firmes en los que me podía apoyar, ayudarme con mis hijos, por su paciencia, y por creer en mí, **Yida** tus ganas de vivir, tu lucha constante.

Por último y gracias a mi tutor **Lic. Hilarión Vegas** quien nos oriento en todo momento en la realización de este proyecto.

***Lisbeth Navarro M.***



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE  
HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

**Autoras:** Deivis, Castellanos; María, Martínez y Lisbeth Navarro.

**Tutor:** Hilarión Vegas

**Fecha:** Noviembre, 2.013

**RESUMEN**

Esta investigación, tuvo su génesis en la necesidad que tiene la empresa FAYMET C.A., de capacitar a sus gerentes, para incrementar el desempeño de sus trabajadores; ya que se evidenciaron deficiencias en el trabajo en equipo, manejo de estrés, resolución de conflictos e implementación de cambios. De allí que, su objetivo general se centró en la propuesta de un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal. El estudio se insertó en la modalidad de un proyecto factible, con diseño no experimental y apoyo en investigación de campo. La población estuvo constituida por las veinte (20), personas que laboran en la organización y no se aplicaron criterios muestrales. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario. Los datos se organizaron y, representaron a través de gráficos y tablas y se efectuó un análisis descriptivo, donde básicamente se establecieron comparaciones entre la teoría y la praxis. Posteriormente, se determinó mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal. En función de las necesidades detectadas, se describieron los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas. Las conclusiones revelan que los directivos requieren desarrollar algunas habilidades y cultivar las que ya poseen; ya que un 60% adolece de habilidades administrativas, otro 70% de habilidades comunicativas y un 64% de habilidades interpersonales.

**Palabras clave:** Habilidades, función directiva, programa, desarrollo.



**CARABOBO's UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES  
SCHOOL OF COMMERCIAL ADMINISTRATION  
And PUBLIC ACCOUNTANCY  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPOSED PROGRAM MANAGEMENT SKILLS DEVELOPMENT AS A  
TOOL FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF PERSONAL  
IN THE COMPANY FAYMET, C. A.**

**Authors:** Deivis, Castellanos, Maria Martinez and Lisbeth Navarro.

**Tutor:** Hilarion Vegas

**Date:** November, 2013

**ABSTRACT**

This research had its genesis in the need for the company FAYMET CA, to train their managers, to increase employee performance, as it showed deficiencies in teamwork, stress management, conflict resolution and implementation changes. Hence, the overall objective is focused on the proposal of a program to develop leadership skills as a tool to improve staff performance. The study was inserted in the form of a feasible project with non-experimental and field research support. The population consisted of the twenty (20), people working in the organization and sampling criteria were not applied. The techniques and instruments were data collection and questionnaire survey. The data were organized and represented by graphs and tables and descriptive analysis was performed, where basically settled comparisons between theory and praxis. Subsequently determined by the profile of internal capacity (PCI), aspects from leadership roles affect staff performance. Depending on the needs identified, described the minimum content must include the program for the development of management skills. The findings reveal that managers need to develop and cultivate some skills they already have, and that 60% lacks administrative skills, another 70% of communication skills and interpersonal skills 64%.

Keywords: skills, leadership roles, program development.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, **Hilarión Vegas**; titular de la Cédula de Identidad **6.424.671**, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención
Deivis Castellanos	17.004.604	04125052349	<a href="mailto:sivied8@hotmail.com">sivied8@hotmail.com</a>	AC
María Martínez	10.556.353	04124805664	<a href="mailto:mariamartinez_23@hotmail.com">mariamartinez_23@hotmail.com</a>	AC
Lisbeth Navarro	15.418.055	04266460603	<a href="mailto:rulijufra@hotmail.com">rulijufra@hotmail.com</a>	AC

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional.

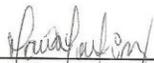
Línea: Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas y Contables.

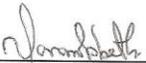
Interrogante: ¿Cuáles son los nuevos enfoques que se aplican en las prácticas gerenciales?

Firman:

  
\_\_\_\_\_  
Tutor:  
Hilarión Vegas  
[hvegasm@hotmail.com](mailto:hvegasm@hotmail.com)

  
\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Deivis Castellanos  
[sivied8@hotmail.com](mailto:sivied8@hotmail.com)

  
\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
María Martínez  
[mariamartinez\\_23@hotmail.com](mailto:mariamartinez_23@hotmail.com)

  
\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Lisbeth Navarro  
[rulijufra@yahoo.com](mailto:rulijufra@yahoo.com)

En Valencia, a los 05 días del mes de noviembre del año 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: **1023**

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

Período Lectivo: 1S/2013

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

**Profesor de Investigación Aplicada:** Dalia Correa

**Tutor:** Hilarión Vegas

**Título del Proyecto:** PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación-Alcance y Limitaciones	1.-	16/11/2012	Revisión del Planteamiento del Problema.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	23/11/2012	Revisión del Planteamiento del Problema y Justificación del Problema.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	30/11/2012	Revisión del Primer Capítulo en general.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	07/12/2012	Entrega del Primer Capítulo.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.

xiv

**RECIBIDO**

Fecha 07-11-13  
 Hora 4:00pm



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: **1023**

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Período Lectivo: 1S/2013

Profesor de Investigación Aplicada: Dalia Correa

Tutor: Hilarión Vegas

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	18/01/2013	Revisión de Antecedentes.	Tutor: [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma]
	2.-	21/01/2013	Revisión de Antecedentes.	Tutor: [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma]
	3.-	25/01/2013	Revisión de Bases Teóricas.	Tutor: [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma]
	4.-	01/02/2013	Entrega del Segundo Capítulo.	Tutor: [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma] Est./Invest. [Firma]

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.

**RECIBIDO**

Fecha: 07-11-13  
 Hora: 4:00 pm *EB*

XV



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: **1023**

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Período Lectivo: 1S/2013

Profesor de Investigación Aplicada: Dalia Correa

Tutor: Hilarión Vegas.

Título del Proyecto: PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.

CAPITULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	08/02/2013	Revisión de Diseño de la Investigación	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	15/02/2013	Revisión de la Metodología de la Investigación.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	18/02/2013	Revisión Población y Muestra.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	22/02/2013	Entrega del Tercer Capítulo.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.

xvi

**RECIBIDO**

Fecha 07-11-13  
 Hora 4:00 pm



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

Periodo Lectivo: 1S/2013

**Asignatura:** Trabajo de Grado **Tutor:** Hilarion Vegas.

**E-mail del Tutor:** hvegasm@hotmail.com

**Título del Trabajo:** PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA			
				Tutor:	Est./Invest.	Est./Invest.	Est./Invest.
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	10/05/2013	Revisión del Instrumento de Recolección de Datos.	Tutor:	Est./Invest.	Est./Invest.	Est./Invest.
	2.-	18/05/2013	Revisión y Validación del Instrumento de Recolección de Datos.	Tutor:	Est./Invest.	Est./Invest.	Est./Invest.
	3.-	31/05/2013	Aplicación del Instrumento de Recolección de Datos.	Tutor:	Est./Invest.	Est./Invest.	Est./Invest.
	4.-	09/06/2013	Revisión del IV Capítulo.	Tutor:	Est./Invest.	Est./Invest.	Est./Invest.

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: **1023**

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

Período Lectivo: 1S/2013

Asignatura: Trabajo de Grado Tutor: Hilarion Vegas.

E-mail del Tutor: hvegasm@hotmail.com

Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.

CAPITULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	11/08/2013	Revisión del IV Capítulo y de posible propuesta.	Tutor:
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			
	2.-	11/10/2013	Revisión de la Propuesta.	Tutor:
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			
	3.-	18/10/2013	Revisión de las Recomendaciones y Conclusiones.	Tutor:
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			
	4.-	28/10/2013	Revisión del V Capítulo.	Tutor:
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			
	Est./Invest.			

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.

## INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias	v
Agradecimientos	vii
Resumen	xi
Carta de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros/ Tablas	xxi
Índice de Gráficos	xxiii
Introducción	24
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	26
Planteamiento del Problema	26
Formulación del Problema	32
Objetivos de la Investigación	33
Objetivo General	33
Objetivos Específicos	33
Justificación de la Investigación	33
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	35
Antecedentes de la Investigación	35
Bases Teóricas	40
Bases Legales	64
Definición de Términos Básicos	71
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	73
Naturaleza de la Investigación	73
Diseño de la Investigación	74
Tipo y Nivel de la Investigación	74
Población y Muestra	75
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
Técnicas de Presentación y Análisis de los Datos	77
Validez y Confiabilidad	77

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	80
Presentación de los Resultados	80
<b>CAPITULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	167
Descripción de la Propuesta	167
Conclusiones	185
Recomendaciones	188
Lista de Referencias	190
Anexos	193
Anexo A. Instrumentos de Recolección de Información	194
Anexo B. Validación de los Instrumentos	200
Anexo C. Confiabilidad de los Instrumentos	233

## ÍNDICE DE CUADROS/TABLAS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Confiabilidad de la encuesta aplicada al personal	234
2. Confiabilidad de la encuesta aplicada a la Junta Directiva	235

<b>TABLA No.</b>	
1. Armonía para trabajar en equipo	81
2. Necesidades del personal ante las propias	83
3. Motivación para lograr objetivos comunes	85
4. Respeto hacia los empleados	87
5. Comunicación con el personal	89
6. Relaciones con todos los niveles de la organización	91
7. Capacidad para trabajar en equipo	93
8. Apoyo del personal y grupos claves en el negocio	95
9. Logro de las tareas en equipo	97
10. Conocimiento de los procesos de las tareas	99
11. Innovación y creatividad	101
12. Reconocimiento a quienes proponen ideas	103
13. Motivación del personal a través de recompensas	105
14. Igualdad de oportunidades	107
15. Información al personal para desarrollar las funciones	109
16. Capacidad de concentración y pensamiento ante situaciones estresantes	111
17. Conocimiento y práctica de técnicas de relajación	113
18. Uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo	115
19. Muestra de confianza en los trabajadores	117
20. Reconocimiento de logros y cumplidos	119
21. Solicitud de opiniones al personal	121
22. Fomento de la comunicación	123
23. Toma de decisiones	125
24. Manejo de silencios y garantía de turnos de palabra	127
25. Identificación de recursos y ofrecimiento de apoyo requerido	129
26. Comunicación de funciones	131
27. Reconocimiento a las ideas creativas	133
28. Aceptación a los cambios tecnológicos	135

<b>TABLA No.</b>	<b>Pág.</b>
29. Aceptación de nuevos conocimientos	137
30. Capacidad de comunicación abierta, directa, franca	139
31. Facilidad para hacerse entender	141
32. Manifestación de señales de apoyo	143
33. Demostración de interés en la conversación	145
34. Preparación de agenda de trabajo	147
35. Ofrecimiento de ayuda para solucionar problemas	151
36. Manejo de situaciones tensas y personas difíciles	153
37. Promoción y uso herramientas para solucionar problemas	155
38. Seguimiento y evaluación de resultados sobre acuerdos	157
39. Baremo para la interpretación de los resultados	161
40. Perfil de Capacidad Interna (PCI)	162

## NDICE DE GRÁFICOS

1. Armonía para trabajar en equipo	81
2. Necesidades del personal ante las propias	83
3. Motivación para lograr objetivos comunes	85
4. Respeto hacia los empleados	87
5. Comunicación con el personal	89
6. Relaciones con todos los niveles de la organización	91
7. Capacidad para trabajar en equipo	93
8. Apoyo del personal y grupos claves en el negocio	95
9. Logro de las tareas en equipo	97
10. Conocimiento de los procesos de las tareas	99
11. Innovación y creatividad	101
12. Reconocimiento a quienes proponen ideas	103
13. Motivación del personal a través de recompensas	105
14. Igualdad de oportunidades	107
15. Información al personal para desarrollar las funciones	109
16. Capacidad de concentración y pensamiento ante situaciones	111
17. Conocimiento y práctica de técnicas de relajación	113
18. Uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo	115
19. Muestra de confianza en los trabajadores	117
20. Reconocimiento de logros y cumplidos	119
21. Solicitud de opiniones al personal	121
22. Fomento de la comunicación	123
23. Toma de decisiones	125
24. Manejo de silencios y garantía de turnos de palabra	127
25. Identificación de recursos y ofrecimiento de apoyo requerido	129
26. Comunicación de funciones	131
27. Reconocimiento a las ideas creativas	133
28. Aceptación a los cambios tecnológicos	135
29. Aceptación de nuevos conocimientos	137
30. Capacidad de comunicación abierta, directa, franca	139
31. Facilidad para hacerse entender	141
32. Manifestación de señales de apoyo	143
33. Demostración de interés en la conversación	145
34. Preparación de agenda de trabajo	147
35. Utilización de medios de apoyo, rotafolios y otros medios	149
36. Ofrecimiento de ayuda para solucionar problemas	151
37. Manejo de situaciones tensas y personas difíciles	153
38. Promoción y uso herramientas para solucionar problemas	155
39. Fomento soluciones que beneficien a todos	157
39. Seguimiento y evaluación de resultados sobre acuerdos	159



## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se enfrentan a un entorno marcado principalmente por la innovación tecnológica. De igual manera, desde hace algunas décadas, comenzó a cobrar especial interés la mejora en los procesos ligados a la actividad productiva y la capacidad de los gerentes para adaptarse a los cambios que exige un sector tan competido como el industrial, dado que la alta gerencia o dirección, es la encargada de encauzar a las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos que conduzcan al éxito de la organización.

No obstante; llegar a este punto de excelencia no resulta una labor muy sencilla, porque si la persona que está al frente como director adolece de las habilidades y competencias necesarias para enfrentar cualquier situación o adaptarse a los cambios que el fenómeno de la globalización impone, será imposible lograr las metas deseadas. De allí pues, que se hace imprescindible el desarrollo de habilidades competenciales específicas como: la negociación, motivación, trabajo en equipo, comunicación personal. También se constituye en factor clave el liderazgo, el cual debe estar dotado de múltiples y diferenciados estilos.

En ese orden de ideas, un programa para el desarrollo de habilidades directivas, se constituye en una valiosa herramienta para que los gerentes aprendan a interactuar de manera más efectiva y obtengan mejores resultados en sus funciones, al poder resolver problemas de forma autónoma y flexible. Asimismo, obtendrá mejoras en aquellas competencias requeridas en el sector empresarial de hoy, tales como: el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la gestión del estrés, establecimiento y desarrollo de la

red de contactos, la comunicación y las presentaciones en público en particular.

De allí que la presente investigación se centró en identificar las habilidades fundamentales que deben poseer los directivos exitosos, para dirigir a colaboradores en las organizaciones y su propia vida; con el objeto de proponer un programa herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A. En ese sentido, el estudio comprende los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se presenta un detalle del tema objeto de investigación, se realiza el planteamiento del problema, también se formulan los objetivos y se expone la justificación de la misma. Después, se encuentra el Capítulo II, que está compuesto por las bases teóricas, los antecedentes de la investigación y los términos que sirven de referente al proceso de investigación llevado a cabo.

En el Capítulo III, se presenta el diseño de la investigación, el tipo de estudio, las fuentes de información y las técnicas para el tratamiento de la información. Entre tanto, el Capítulo IV, contiene la presentación de los hallazgos de la investigación, con un análisis de los datos obtenidos; los cuales, se representan con tablas y gráficos que de forma simple y clara muestran los resultados.

El Capítulo V, comprende la propuesta del programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A. Después, se encuentra la Bibliografía, que presenta los diferentes textos de consultas. En los anexos, se insertan los cuestionarios y las validaciones de los mismos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde épocas remotas existe la administración. Así se demuestra a través de recorrido por la historia donde se puede observar que las civilizaciones antiguas practicaban diversas actividades comerciales como la agricultura, la pesca, la ganadería y la minería, las cuales según el aporte de estudiosos en la materia como Fayol y Taylor, sirvieron de base para que el hombre aprendiera a planear, organizar, controlar, supervisar, medir y cuantificar tanto sus productos como sus ganancias. En el devenir del tiempo, se han ido creando estrategias, técnicas, métodos y sistemas que han servido de base para la evolución de conceptos relacionados con la organización y gerencia empresarial.

Fue en el siglo XX, cuando las necesidades y presiones del mercado, dieron paso al nacimiento de conceptos como competitividad, competencia, y globalización. En ese contexto, los cambios políticos, sociales, culturales, tecnológicos y económicos, han propiciado un entorno empresarial más complejo y dinámico e incrementado la presión por parte de los competidores, lo que sin lugar a dudas ha impulsado a las organizaciones a que movilicen sus recursos para evolucionar y adaptarse a las nuevas circunstancias en un escenario extremadamente inestable y convulso, porque sólo así podrán reducir la incertidumbre y garantizar su permanencia en el mercado a través del tiempo; razón por la cual, es preciso que cuenten con un director con excelente capacidad de reacción para acompañarlas al ritmo del escenario actual, apoyándose en la toma oportuna de decisiones.

En ese orden de ideas, a partir de la última década surge una nueva orientación en el pensamiento organizativo y conscientes de la necesidad de introducir este cambio, una de las mayores preocupaciones para el sector empresarial, ha sido poder contar con un director y verdadero líder que sea capaz de gestionar certeramente al equipo de trabajo a través del compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia; lo cual repercute positivamente en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados esperados en cuanto a productividad, calidad y velocidad de respuesta.

Lo anterior se sustenta sobre la base de estudios realizados por expertos en el área de dirección de empresas y recursos humanos, que demuestran que la fidelidad de los empleados para con la organización está supeditada a la capacidad de liderazgo de sus directivos. Entre ellos, cabe citar la reciente investigación llevada a cabo por la empresa internacional especializada en consultoría integral: Development Dimensions International (DDI), con sede en Estados Unidos; cuyo informe fue publicado en febrero del año en curso y se tituló "*Lecciones para líderes de gente que importa*". En ella, se evaluó a un total de 1.279 trabajadores de Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Canadá, China, Alemania, India y el sudeste asiático.

El objetivo del estudio se centró en conocer lo que los empleados piensan de sus jefes; si consideran que lo están haciendo bien y cuáles son los fallos que creen que se están cometiendo en las estrategias de liderazgo. El artículo publicado por el portal Alto Nivel (2012), reseña que del estudio se desprende, que existe un gran descontento entre los empleados a nivel mundial con la actitud de sus superiores inmediato; ya que un tercio de los encuestados, el 34%, afirma que sólo a veces o nunca consideran que su jefe es eficaz, y el 37% de ellos no se sienten motivados a dar lo mejor de sí ante su jefe. Adicionalmente expone que el Director de DDI en el Reino Unido

y uno de los autores del informe apuntó:

Estos resultados deben ser de enorme preocupación para cualquier negocio. Muestran que los jefes hoy en día no están cumpliendo con su obligación para con los empleados y, por tanto, para con su empresa. Las consecuencias de contar con directores y jefes con poca capacidad de liderazgo son enormes y contraproducentes (s/n).

Cabe destacar, que según el director del estudio, la buena noticia es que las habilidades de liderazgo pueden aprenderse, lo que permite a las empresas suplir las carencias actuales mediante una correcta capacitación y formación del personal. En virtud de estos señalamientos, a nivel mundial, reconocidos consultores en liderazgo, comunicación, orientación al logro, gestión del cambio, trabajo en equipo, inteligencia emocional; entre otras tantas, desde hace años trabajan arduamente para ofrecer capacitación a través de talleres, seminarios, cursos y diplomados al sector público y privado, para que los gerentes y directores puedan llevar a cabo exitosamente los procesos de modernización y adquieran nuevas habilidades y destrezas que le ayuden a desarrollar una eficiente gestión empresarial.

De acuerdo con lo antepuesto, tanto el sector privado como el público comprenden la gran importancia que tiene el desarrollo de habilidades directivas para el buen funcionamiento de las empresas. Es así, como en México y Cuba, la Secretaría de la Función Pública, durante su proceso de selección del personal, aplica pruebas de visión del servicio público, gerenciales, directivas y de habilidades intra e interpersonales a los aspirantes que desean incorporarse al servicio público; las cuales miden el grado de afinidad entre el perfil del aspirante y el establecido, además, estiman hasta qué punto la persona posee una percepción precisa de sí

misma, a partir de la cual puede organizar y dirigir su propia vida, así como de su entendimiento en relación a las motivaciones, sentimientos y demás aspectos que le permita relacionarse de forma armónica con los demás.

De la misma forma, Venezuela se encuentra inmersa en el proceso competitivo global, donde las habilidades directivas tienen una relevancia clave en el desarrollo profesional de quienes se dedican a la gestión de instituciones. De allí que, durante los últimos tiempos se evidencian publicaciones de textos y artículos relacionados con el tema; además, en instituciones de estudios universitarios como la Universidad Simón Bolívar, la Universidad de Carabobo, entre otras, se ofrecen estudios de postgrado en gerencia, los cuales están orientados a la formación de profesionales universitarios que deseen profundizar en los conocimientos y destrezas que son necesarios para el gerente actual.

En ocasión a los antecedentes mencionados, se pudo inferir que las condiciones naturales y la experiencia no bastan para conseguir un buen nivel empresarial, sino que además es imprescindible que el gerente de hoy tenga capacidad para entender el negocio y modelarlo a través del personal, posea una visión estratégica, cree un clima de confianza y compromiso, desarrolle estrategias que le permitan retener al personal e incentivar la productividad y la efectividad de sus colaboradores.

De la anterior exposición surgió el interés de realizar este estudio, ya que la empresa FAYMET C.A., Rif: J-30513957-1, fundada en 1998, cuya actividad comercial se centra en el tornado, fresado, soldadura, ajustes, mantenimiento, montaje industrial, refrigeración, instalaciones a equipos de embotellado; es decir, se desempeña en el sector metalmecánico, viene atravesando ciertas dificultades en las funciones directivas, pues se conoció

a través de una entrevista informal con algunos miembros, que muchas veces sus gerentes manifiestan reacciones emocionales negativas como la ira ante pequeños contratiempos, lo que ha conducido a una rotación constante del personal. Esta realidad obedece a la ausencia de estudios que permitan establecer y evaluar su situación con respecto al entorno interno, para lo cual resulta de gran utilidad el PCI o Perfil de Capacidad Interna.

Asimismo, se observó que el inadecuado manejo de stocks ha ocasionado retrasos, porque en reiteradas oportunidades los clientes se quejan de que los pedidos no les llegan según el tiempo convenido; de igual forma, los cortes de las piezas no tienen la anchura, profundidad forma y tamaño requerido y además, el material sobrante (virutas), no se elimina bien lo cual genera insatisfacción con producto final. Por otra parte, no existe el trabajo en equipo, los miembros están desmotivados y no son perseverantes, no existe un verdadero compromiso con los objetivos empresariales, las responsabilidades y tareas no están bien definidas. Todo esto, apunta a que pudiesen estarse presentando fallas comunicacionales, inadecuado manejo de situaciones críticas y deficiencias en el enfoque estratégico; lo que sin duda fomenta el sabotaje, limita los resultados esperados y por lo tanto, repercute directamente en el nivel de satisfacción de los clientes.

También se conoció que en la organización se da cumplimiento a las disposiciones legales venezolanas vigentes en cuanto a la cancelación de salarios, horas extras, días festivos y bono alimenticio; sin embargo, los trabajadores se quejan de la falta de incentivos económicos; pues indicaron que esto sólo ocurre cuando se deben efectuar trabajos extraordinarios; aspectos estos, que repercuten en el nivel de satisfacción, compromiso y motivación del personal. Otro elemento que no permite la integración de sus participantes, el buen entendimiento y la confianza es la falta de apoyo en

materia de capacitación. A este respecto, expresaron que ninguno de ellos posee estudios o preparación profesional, dado que son egresados del INCES, donde a través de cursos tomados por iniciativa propia, aprendieron alguna actividad inherente a sus funciones.

En ese mismo orden de ideas, en materia de tecnología, se evidencia una resistencia al cambio por parte de su director; ya que las facturas son elaboradas con máquinas de escribir, además desconoce el uso del internet; lo que pudiera acarrear la pérdida de contratos sustanciosos como el de una reconocida empresa dedicada a la fabricación de refrescos, quien exige altos niveles gerenciales y trabajan en función de licitaciones a través de la Web; de igual manera las órdenes de compra son enviadas por ese medio y al no contar con los conocimientos mínimos, se debe desplazar hacia la planta para recogerlas, lo que ocasiona pérdida de tiempo. En ese sentido, hoy más que nunca, la función de un directivo debe ser potenciar la producción de la innovación, como elemento básico de renovación y desarrollo.

Todo lo anterior, conduce a inferir que el hecho de un director conozca el manejo de las finanzas, la producción, los planes de ventas o los inventarios, no es suficiente para lograr los objetivos empresariales, sino que además es necesario que sepa cómo lograr un buen trabajo en equipo, liderar a subordinados, manejar el estrés, resolver los diversos conflictos, implementar cambios; ya que sólo así se logra mejorar el desempeño del personal, porque un buen clima laboral trae consigo un mayor compromiso y aumenta los niveles de productividad por la sinergia entre sus miembros, lo que se verá reflejado en el alcance de las metas y objetivos empresariales, así como en la satisfacción del cliente.

En consecuencia, el no tomar las acciones pertinentes en la empresa

FAYMET C.A., puede acarrear efectos negativos como dimisiones del personal, descenso de la moral, desmotivación, resentimientos, mala atención al cliente, caídas en los niveles de productividad, aumento de los costos de formación, disminución de la cantidad de trabajadores con experiencia, disminución de las ventas, pérdida capital e inestabilidad económica en general. Sin lugar a dudas, con todo esto se estará labrando el camino para declararse en quiebra. De allí la importancia de desarrollar habilidades directivas en la citada organización.

### **Formulación del Problema**

Ante la situación señalada, las investigadoras se plantearon la siguiente pregunta: ¿Cómo desarrollar las habilidades directivas que permitan el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.? En ocasión a esta interrogante, se formularon otras inquietudes que sirvieron de base para la formulación de los objetivos del presente estudio:

¿Cómo es desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.?

¿Cuáles son las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la función directiva de la organización?

¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal?

¿Cuáles son los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A.?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.

Identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización.

Determinar mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.

Describir los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A.

### **Justificación de la Investigación**

El entorno global y cambiante que se vive en la actualidad, exige a las funciones directivas nuevos enfoques para poder interpretar la realidad, tomar decisiones asertivas y construir el futuro de la organización. En ese sentido, este estudio tuvo relevancia social, porque brindó una herramienta que sirva de orientación a la empresa FAYMET C.A. para solventar los

problemas que ocasionan la baja productividad y la elaboración de productos metálicos de calidad deficiente, los cuales obedecen básicamente al ineficiente manejo del personal y la falta de habilidades directivas; por lo tanto proporcionó al sector empresarial nuevos modos de entender la gerencia, optimizando la satisfacción de las necesidades tanto productivas como humanas, para que el producto obtenido cumpla con las condiciones requeridas para generar valor agregado.

Asimismo, tuvo justificación profesional ya que las investigadoras pudieron vincular la teoría con la práctica, más específicamente en el área de Desarrollo Socioeconómico y Organizacional, adscrita al catálogo de ofertas investigativas de la FACES de Universidad de Carabobo. Para ello, se identificaron las variables, reactivos e indicadores que posibilitaron una intervención diagnóstica en la citada organización, lo cual permitió formular el modelo de un programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A. Esto favorece el crecimiento personal porque generó nuevas habilidades y destrezas a nivel práctico y metodológico.

Por otra parte, proporcionó un escenario para afianzar y ampliar los conocimientos no sólo en los futuros Administradores Comerciales de la Universidad de Carabobo sino que además esta investigación representa un insumo para el desarrollo de otras investigaciones, de cualquier universidad; porque sirve como antecedente y guía en la profundización de esta novedosa temática. Para concluir, el estudio contribuyó con el Plan de la Nación en la suprema felicidad social, la cual tiene diversos objetivos, entre los que destaca el fortalecimiento de las capacidades básicas para el trabajo productivo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes de la investigación**

La revisión de trabajos anteriores que guardan relación con los tópicos desarrollados en éste estudio, representaron los antecedentes que sirvieron como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar; en ese orden de ideas, a continuación se presentan las investigaciones consultadas.

En primer lugar, vale citar el Trabajo de Ascenso realizado por Morales (2012), titulado *Diseño de Matrices Semánticas Conceptuales y el Desarrollo de Habilidades Directivas*; el cual fue presentado ante la Universidad de Carabobo como credencial de mérito para ascender a la categoría de Profesor Agregado. Este trabajo de investigación, estuvo dirigido al desarrollo de estrategias de aprendizaje relacionadas con las habilidades de pensamiento crítico y la gerencia efectiva de la información para un aprendizaje significativo dentro del contexto de la asignatura Desarrollo de Habilidades Directivas en la Facultad Experimental de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Carabobo. Para lo cual, tomó en cuenta que el desarrollo de la gerencia personal o gerencia de sí mismo requiere que los estudiantes desarrollen habilidades para establecer metas y propósitos, identificar su estilo de aprendizaje, aprender técnicas efectivas para el manejo del estrés, optimizar el pensamiento crítico, adquirir estrategias efectivas para, seleccionar, organizar e integrar la información y mejorar la comunicación efectiva.

El trabajo se desarrolló mediante una metodología experiencial y paradigma de procesos. Las conclusiones respecto a la valoración de la eficacia de las estrategias propuestas, develan que se logró en los estudiantes el desarrollo de habilidades directivas tales como: conocerse a sí mismo, técnicas de aprendizaje, pensamiento crítico, comunicación eficaz, manejo del stress, solución de problemas, manejo de conflictos, toma de decisiones a las habilidades directivas identificadas en las mismas.

Esta investigación, se convirtió en un valioso aporte para la formulación de la propuesta de este trabajo, ya que el programa presentado por la autora funciona con una serie de sesiones dirigidas y tutorías individuales, e incluye actividades tales como completar un inventario de estilo de aprendizaje, juego de roles, presentaciones, trabajo en grupo y la retroalimentación; lo que sirvió como punto de referencia.

Por otra parte, destaca el trabajo de Cristancho y Rojas (2012), titulado *El Desarrollo Eficiente de las Habilidades Gerenciales Como Herramienta de Gestión*; el cual fue realizado para obtener el grado de Especialización en Alta Gerencia, otorgado por la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia. Las autoras plantean que a través del desarrollo de las habilidades gerenciales se crean empresas competitivas, y que algunos directores o gerentes poseen un dominio óptimo de algunas de estas competencias laborales, sin embargo, no todas estas habilidades son innatas, lo cual no siempre garantiza que la empresa obtendrá el mejor resultado posible, generará ganancias o creará empleos; por lo tanto, es necesario capacitarse en aquellas en las que tenga menor fortaleza o de aquellas de las que carezca. De allí que se centraron en identificar las habilidades que debe desarrollar un gerente en una empresa y describir la importancia de su aplicación en el logro de las metas de una organización.

El estudio fue de tipo descriptivo documental. En las conclusiones destacan que algunas personas no tienen ciertas habilidades como gerentes o directores, debido a una serie de creencias, actitudes y conductas; por lo cual, enfatizan que la formación de cada gerente debería ser reforzada a través de capacitación continua con un contenido práctico y de experiencias en situaciones de trabajo; ya que, es un elemento fundamental para el desarrollo de la capacidad de adelantarse en los procesos de gestión tecnológica, de innovación y del conocimiento; todo ello, con miras a establecer y consolidar en el futuro, una organización competitiva.

Esta investigación, se relacionó con este trabajo porque ve en las habilidades, las competencias y las capacitaciones; los elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos, lo que exige especial atención de parte una organización, porque al estar todo el equipo involucrado se logra que se hagan partícipes en el cumplimiento del objetivo de alcanzar mayor competitividad y mantener desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Asimismo, Dieguéz (2011), desarrolló un estudio titulado *Nivel de Habilidades de Coaching que Poseen los Líderes de la Fuerza de Ventas de Una Empresa Comercializadora de Productos de Consumo Masivo*, en la Universidad Panamericana de Guatemala, para alcanzar el título de Licenciado en Administración de Empresas; donde plasmó que la entidad presenta debilidades en su proceso de servicio al cliente, debido al bajo desempeño del personal, además no se cumple con los objetivos de ventas establecidos y a los colaboradores se les dificulta la realización de tareas especiales. Según el autor, esta situación es el producto de problemas de comunicación interdepartamental y la carencia de programas de capacitación y desarrollo de habilidades.

Se efectuó una investigación de tipo descriptiva. A través de los resultados el autor estableció, que el nivel de las habilidades de los líderes de la fuerza de venta es bajo, principalmente en habilidades que son fundamentales para el desarrollo de los colaboradores y la obtención de objetivos como la retroalimentación, así como en las habilidades para distinguir y capitalizar el potencial humano, por tal motivo realizó una propuesta que consistió en la aplicación de un programa de coaching para desarrollar las habilidades mencionadas.

El estudio se vinculó al presente, por cuanto presentó una problemática similar a la acaecida en la empresa familiar FAYMET C.A., Rif: J-30513957-1., en el sentido de que existen fallas comunicacionales, deficiencias en el enfoque estratégico y poco compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa; por ello, serán tomadas en cuenta las habilidades que se analizaron a través del cuestionario; es decir, habilidad para desarrollar relaciones efectivas, manejar conflictos, entender, reconocer y utilizar diferentes estilos de liderazgo; ver y capitalizar el potencial de otros, mantener responsabilidad para alcanzar resultados, proveer retroalimentación efectiva y balanceada a otros; y, escuchar efectivamente.

Por otra parte, para obtener el grado de Doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas, Aburto (2011), presentó un estudio en el Instituto Politécnico Nacional de México, titulado *Las Habilidades Directivas y Su Repercusión en el Clima Organizacional*. El estudio se centró en detectar las causas de la rotación del personal directivo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán; dado que ello ha impactado en la inconformidad del personal; además se presentan problemas laborales que coadyudaron a generar un clima organizacional insatisfactorio, a la falta de comunicación asertiva y la desintegración del

trabajo en equipo. También menciona que el personal directivo no tiene una formación teórica práctica sólida respecto a las habilidades directivas que debe desarrollar y usar en el ejercicio de sus funciones con el personal de la estructura a su cargo.

El tipo de investigación fue no experimental y el diseño transversal. Las conclusiones indican que el clima organizacional insatisfactorio obedece a la falta de habilidades directivas relacionadas con el liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos. Por ello, el autor realizó la propuesta de un modelo de habilidades directivas basado en los resultados que se obtuvieron en la investigación. En este estudio, se realizó un diagnóstico a la empresa para determinar las causas que perturban el clima organizacional y analizar las habilidades directivas que posee el alto mando; por lo cual, sus aportes resultaron útiles en la generación de información de esta investigación, ya que los objetivos planteados se relacionaron estrechamente con la presente.

Por último, se cita el trabajo llevado a cabo por Pacheco (2010), titulada *Evaluación de Habilidades Directivas y de Liderazgo de los Jefes Comerciales en la Empresa Atento Seccional Bucaramanga*, el cual fue presentado en la Universidad de la Sabana de Colombia, para optar al título de Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización. La motivación de realizar esta investigación surgió porque en la sucursal de la entidad con sede en Bucaramanga se han detectado algunas deficiencias en los líderes, entre las cuales cabe mencionar el deterioro de una comunicación efectiva con el equipo de trabajo, favoritismo con algunos miembros, estrés laboral, baja motivación e imposición en la realización de las tareas y frustraciones, entre otras. Todo ello, despertó el interés de la autora en la evaluación de las habilidades directivas y de liderazgo que

poseen los jefes comerciales, con la finalidad que realizar una revisión y análisis de la formación requerida para favorecer el desarrollo de la entidad.

El estudio fue de tipo descriptivo. En las conclusiones, señala que las habilidades directivas impactan en el logro de relaciones interpersonales efectivas, por lo que recomienda fomentar programas de desarrollo de habilidades y conocimientos, ya que si el jefe comercial crece como persona, propiciará el crecimiento de su equipo de trabajo y por ende el de la empresa. Esta investigación vinculó las habilidades directivas con la satisfacción de los trabajadores y el mejoramiento de su eficacia y productividad; siendo este el aporte de este antecedente a la investigación; ya que la situación por la cual atraviesa la empresa FAYMET C.A., es muy similar a la que presenta la empresa objeto de estudio, por lo cual, se tuvo en cuenta las recomendaciones allí planteadas.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas de un estudio, agrupan los conceptos, proposiciones y teorías relativas al problema planteado, con el fin de sustentar la investigación y enriquecer el conocimiento. En ese orden de ideas, en este apartado se desarrollaron los principales enfoques que dieron sustento a esta investigación.

### ***Programas de Desarrollo***

Esta investigación se centró en presentar una propuesta de un programa para el desarrollo de habilidades directivas que contribuyan al mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.; por lo tanto es importante en primer lugar, definir el concepto de desarrollo. De

esta manera, desde la óptica de Siliceo (2004), el desarrollo:

Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de empresas (p.17).

Por otra parte, para Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2007:420), “El objetivo de los programas de desarrollo es proporcionar a las personas competencias que sobrepasan las exigidas por el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas, numerosas o de mayor responsabilidad”. De allí que, el programa de desarrollo de habilidades directivas para la empresa FAYMET C.A tuvo por objeto proporcionar las herramientas necesarias para que el alto mando mejore sus competencias y desarrolle las destrezas requeridas para dirigir a un equipo de trabajo.

Ahora bien, dado que esta investigación tuvo por objeto proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.; seguidamente se esbozan algunos modelos y enfoques de reconocidos estudiosos en el área, los cuales sirvieron como material de referencia para que las investigadoras realizaran las adaptaciones a su propuesta.

En ese orden de ideas, para Werther, William y Davis, (1998: 211), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación o desarrollo, los cuales son: “detectar las necesidades de capacitación”, “determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo” e identificar los elementos a considerar en la etapa de la

evaluación”, “diseñar los contenidos de los programas; así como los principios pedagógicos” que serán considerados durante la impartición de la misma; impartir la capacitación para el desarrollo de habilidades (aptitudes y actitudes) y evaluar los resultados.

Valga destacar, que para los autores la evaluación puede realizarse antes, durante o después de la capacitación; en cuanto a la primera, se lleva a cabo para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; mientras que, la evaluación durante la capacitación, se realiza para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso; y, después, para medir el impacto, aprovechamiento y aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas a través del proceso.

Igualmente, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003:119), afirman que la formación y el desarrollo “trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento”. De igual manera, señalan que el proceso formativo puede estructurarse en tres etapas: Análisis de necesidades de formación y/o desarrollo; planificación de la formación y evaluación. En el primer paso, existen tres etapas: detección, análisis y priorización. Aquí, se debe tener en cuenta las necesidades en función de los objetivos y estrategias empresariales, las actividades del puesto de trabajo y las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño.

Posteriormente, es preciso analizar la adecuación de las necesidades detectadas a los diferentes elementos de la empresa. De acuerdo con los autores, las necesidades, se pueden clasificar en: organizativas (en el ámbito de la organización), ocupacionales (en el ámbito de los puestos de trabajo) e

individuales (en el ámbito individual). Ahora bien, en lo que respecta a la priorización, una vez detectadas las necesidades es necesario priorizarlas, ya que éstas pueden ser amplias pero los recursos económicos, materiales y humanos suelen ser limitados.

En cuanto a la segunda etapa (plan de formación y/o desarrollo), mencionan que en este proceso se distinguen dos etapas: en la primera, las necesidades que se han descubierto deben transformarse en acciones formativas concretas; en la segunda se debe decidir, entre otros aspectos los contenidos a impartir, los responsables de impartirlos, los destinatarios, la duración, lugar y fecha para la acción formativa, los métodos a emplear y el alcance temporal de sus resultados. Conviene señalar, que según plantean los precitados autores, en esta etapa, se definen cuales son las habilidades básicas a desarrollar (formación para directivos, supervisores o puestos de trabajo); ya que, el contenido de la formación va a depender de los objetivos fijados, el colectivo destinatario, disposición del tiempo disponible, la cultura y los valores de la organización.

En lo que respecta a la etapa de evaluación y seguimiento, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), proponen adoptar el modelo clásico de Kirkpatrick, el cuál comprende cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados; ya que, los dos primeros se centran en la actitud de las personas ante la formación y en medir el aprendizaje; mientras que, los dos últimos intentan medir la transferencia de las habilidades adquiridas y determinar su influencia en la empresa. De allí, que la evaluación sea concebida, como una necesidad y una estrategia de mejora que debe acompañar permanentemente a la acción formativa, valorando críticamente tanto los procesos como los resultados.

Además de los planteamientos antes mencionados, se considera pertinente agregar la opinión de Whetten (2005:54), quien propone un modelo para el aprendizaje de las habilidades directivas, que ha sido avalado por diversidad de investigadores y facilitadores de instituciones universitarias y de formación empresarial; el cual contempla la ejecución de cinco etapas a saber: “Evaluar sus conocimientos y comportamientos actuales”, “aprender las mejores prácticas y porque funcionan”, “analizar casos de éxitos y fracasos”, “practicar las competencias y tener retroalimentación”, y “aplicar nuevas habilidades en su entorno académico y de trabajo”.

Los modelos propuestos por Whetten, Werther, William y Davis; y, Dolan, Valle, Jackson y Schuler; convergen en que un programa de desarrollo, debe cumplir un proceso cuyas etapas básicas son: detección de necesidades de formación, definición de los objetivos, configuración del programa (responsables, beneficiarios, contenido, tiempo, lugar, métodos y estrategias pedagógicas); por lo tanto, su vinculación con este trabajo residió en que aportan información pertinente para formular la propuesta de la investigación.

### ***Habilidades Directivas***

El desarrollo de habilidades directivas se convierte en una valiosa herramienta administrativa para las organizaciones que deseen mejorar su competitividad, porque en consonancia con Madrigal (2009:1), la habilidad directiva “es la capacidad del individuo, adquirida por aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.” Mientras tanto, Whetten y Cameron (2005), explican que:

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones (...), en otras palabras son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva (p.6).

De manera puntual, Román y Ferrández (2008:76), exponen que las habilidades directivas “son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva”. Añaden, que existen tres tipos de habilidades directivas: las estratégicas, que son las requeridas para alcanzar buenos resultados económicos; las de desarrollo, que son las precisadas para desarrollar a los supervisores e incrementar su compromiso y confianza con la compañía y, las habilidades de eficiencia personal, que miden la capacidad de autodirección porque están conformadas por aquellos hábitos que facilitan la relación eficaz de una persona con su entorno.

En ese marco de referencia, las habilidades que deben desarrollar las funciones directivas en la empresa FAYMET C.A.; facilitarán su relación con los trabajadores porque los dotará de técnicas que les ayuden a mejorar la comunicación, adaptarse efectivamente a los cambios, manejar situaciones complejas y convertirse en verdaderos líderes; ya que, tal como enfatiza Madrigal (2009):

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación, saber tomar decisiones y estar conscientes del riesgo que cada una de ellas conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el del personal, y trabajar en equipo y ser asertivo (p.xix)

De igual manera, Madrigal (2009:3), clasifica las habilidades directivas en “interpersonales, sociales y de liderazgo”; no obstante, manifiesta que existen habilidades complementarias que son las que conducirán a que un directivo cuente con el perfil ideal para su desempeño. A continuación, se citan las principales habilidades que según la autora, se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño de la dirección:

- Técnicas: Habilidad en el desarrollo de tareas específicas.
- Interpersonales: Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e incluso, para obtener objetivos comunes.
- Sociales: “Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno”. Es donde se da el desarrollo y convivencia humana.
- Académicas: Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
- De innovación: Invención, descubrimiento. Suposición, formulación de hipótesis y teorización.
- Prácticas: Aplicación, empleo e implementación (hábito).
- Físicas: Autosuficiencia, flexibilidad y salud.
- De pensamiento: Aprender a pensar y generar conocimiento.
- De liderazgo: Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
- Empresariales: Empezar una nueva idea, proyecto empresa o negocio.

Por su parte, Robbins y Coulter, (2006:12), citan la investigación llevada a cabo por Katz, (1955) quien encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: Las técnicas, referidas a los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; las de trato personal, que consisten en

la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individualizada como grupal; y, por último, están las habilidades conceptuales, que son aquellas que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Las habilidades en mención, fueron evaluadas en las funciones directivas de la empresa FAYMET C.A., con la finalidad de determinar los aspectos que afectan el desempeño del personal e identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requieren desarrollarse. Por tal razón, se considera pertinente profundizar un poco más en el tema. A tales efectos, seguidamente se ofrece una breve descripción de cada una de ellas, tomando como base los puntos de vista de Madrigal (2009) y Vázquez (2005), dado que estos autores aportan un material sumamente didáctico.

*Gestión del tiempo:* Para Madrigal (2009:78), la administración del tiempo “es el arte de hacer que el tiempo sirva en beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en si mismo”. Por su parte, Vázquez (2005:3), afirma que “se basa principalmente en la programación de las actividades y no en la gestión del tiempo propiamente dicha”. Es por ello, que ambos autores coinciden en que los gerentes deben realizar un análisis y diagnóstico sobre su uso, toda vez que reflexionen acerca de lo que es urgente, lo no urgente, lo urgente pero no importante y lo no urgente ni importante.

Estos aspectos, servirán de base para la elaboración de un plan de mejora. De acuerdo, con los precitados autores, las principales herramientas para gestionar el tiempo de manera eficaz son: la delegación (centrarse en las tareas directivas esenciales y delegar las secundarias a los colaboradores), la planificación (planificar las actividades diarias, semanales,

mensuales y anuales, estableciendo orden y secuencia) y programación (decidir el momento en que se ejecutarán las actividades, en función de unos objetivos y de la prioridad).

La administración del tiempo, es una habilidad directiva fundamental para que la empresa FAYMET C.A., consiga funcionar con mayor agilidad. Por eso, se consideró pertinente realizar un diagnóstico que permita sentar las bases para su mejora. Por otra parte, la delegación ayuda a despejar la agenda de trabajo, la planificación optimiza la gestión del tiempo y la programación indica el momento en que se realizarán las actividades.

*Gestión del cambio:* De acuerdo con Vázquez (2005:15), la mayoría de los cambios que afectan el mundo empresarial “proviene de los avances tecnológicos que cada día observamos, lo que obliga a las organizaciones a afrontar modificaciones radicales en la gestión y en la manera de trabajar”, situación que evidencia una necesidad de cambio también en las personas que la integran. Añade, que las capacidades que debe tener un directivo para gestionar el cambio son: Previsión y planificación (conocimiento del entorno, capacidad para saber hacia dónde debe ir el proceso de cambio, gestionar el tiempo y prever imprevistos), organización (asignación de tareas, manejo de recursos y diseño de estrategias) y toma de decisiones (identificar el estado real de una situación y el deseado y tomar acciones tendientes a resolver dicha diferencia).

A este particular, la directiva de la empresa FAYMET C.A., debe prestar especial atención; ya que, la resistencia al cambio puede repercutir desfavorablemente en los resultados esperados; y, para que la organización pueda funcionar como un sistema, es preciso que adopte una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos con el entorno a nivel

tecnológico, político, laboral, social, económico, entre otros.

*Trabajo en equipo y manejo de conflictos:* En consonancia con Madrigal (2009:139), “Es necesario que el directivo tenga una visión clara de la empresa o institución que desea tener, así como una idea clara de cómo habrá de lograrlo y cómo apoyarse en el personal a su cargo”; ya que los conflictos pueden ser la consecuencia del tipo de administración que se tiene. Para la autora, la clave para reducir los conflictos reside en ser sensible a los rasgos de carácter de los demás, proveer entrenamiento cruzado y establecer reglas básicas.

La importancia de la habilidad en el manejo de conflictos para los directivos de la empresa FAYMET C.A., reside en que su tratamiento genera una atmósfera de trabajo motivadora que le ayudará a enfrentar la competencia, alcanzar las metas y mejorar su competitividad. En ese orden de ideas, es necesario acrecentar sus habilidades de observación, análisis e intervención en los procesos de equipo y el manejo de conflictos, para aumentar sus oportunidades de mejora.

*Negociación:* Tal como enfatiza Vázquez (2005: 51), en el ámbito directivo “el arte de negociar se considera *fundamental*, pues la mayor parte de las veces sirve para solucionar conflictos en el marco de las relaciones internas o de las relaciones externas de la empresa”; a lo que Madrigal (2009:173), agrega: “la principal habilidad que utilizan en su contexto el directivo y el líder para negociar es la comunicación...”. Por ello, es necesario que el negociador tenga habilidad para identificar las motivaciones de las partes, adaptar la oferta de la negociación a las necesidades de ambas partes, adelantarse a las objeciones del oponente, preparar la estrategia o argumento que se utilizará, plantearse los escenarios positivos y

negativos y, aplicar estrategias de negociación.

En toda organización existen momentos en los cuales es preciso ser un buen negociador y, la empresa FAYMET C.A. no escapa a esta realidad. De allí, que sus gerentes deben conocer las fases y habilidades que entran en un proceso de negociación, porque ello desempeña un papel vital entre el éxito o fracaso de las negociaciones; ya que, los resultados dependen de la calidad de la preparación y destreza para el manejo del intercambio.

*Comunicación:* Para Madrigal (2009:62) "... en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias que incrementen la probabilidad de ser un comunicador competente"; a su juicio, debe tener habilidades para la comunicación verbal y no verbal, para comunicarse de manera escrita y para hablar en público. Por su parte, Vázquez (2005:69), manifiesta que "son varias las competencias que se necesitan para llegar a desempeñar con éxito la función ejecutiva, pero quizás una de las más importantes sea: ser un buen comunicador"; de allí que para el autor, las competencias comunicativas requieren que un gerente domine los tres planos de comunicación: la expresión lingüística, la expresión vocal y la expresión corporal.

En correspondencia con los precitados autores, para alcanzar una adecuada comunicación, es necesario que los directivos de la empresa FAYMET C.A., reúnan competencias como: capacidad para ofrecer un buen discurso, fluidez verbal, conocimiento sobre el tema tratado, resolución de situaciones imprevistas durante la comunicación, adecuada expresión corporal y facial, dominio de los gestos, saber escuchar, preguntar y gestionar el silencio.

*Motivación:* Esta habilidad es fundamental para el directivo; ya que, tal como expresa Vázquez (2005:68), “las empresas que mejor funcionan son aquéllas que fijan su atención en mantener un elevado grado de motivación entre sus empleados”. No obstante, la motivación no viene dada solo por los aspectos económicos, sino también elementos como la seguridad en el empleo, oportunidades de mejora y ascensos, reconocimientos, estimulación a la iniciativa y creatividad, formación y capacitación, entre otros. Por ello, Madrigal (2009:191), describe algunas estrategias para motivar al personal, entre las cuales figuran:

- Generar estructuras administrativas eficientes, donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa.
- Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo que prevalezca la verdad en todo momento.
- Crear retos que estimulen la energía e intereses del grupo, reconocer los triunfos y hacer que los trabajadores sepan encarar sus tropiezos y fallas en el trabajo; para lo cual es preciso que se les entregue las herramientas necesarias para que afronten dichos retos y se reconozcan las acciones positivas de cada colaborador.
- Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados.
- Manejar distintos niveles de incentivos y retos, de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo en la empresa.
- Trabajar intensamente hacia los objetivos de la empresa.
- Mostrar confianza en los colaboradores.
- Solicitar opinión acerca de temas relativos a la organización, para conocer que cambios harían los colaboradores.
- Ofrecer ayuda en la solución de conflictos o problemas.
- Mantener una moral alta, de manera que los colaboradores mantengan su motivación.

Por lo antepuesto, la directiva de la empresa FAYMET C.A., debe tener habilidad para desarrollar la motivación de sus colaboradores; ya que de ello depende su desempeño. En ese sentido, la satisfacción de las necesidades de los trabajadores redundará en un beneficio común y por ende, de toda la organización.

*Creatividad:* De acuerdo con Madrigal (2009:95), “gracias a que la creatividad existe en cada uno de los integrantes de las organizaciones, estas pueden obtener de los individuos (...) ideas de mayor calidad y vitalidad”; de allí la importancia que tiene para un directivo no solo trabajar de manera creativa, sino también de fomentar la creatividad. Es por ello, que para no inhibir la creatividad recomienda evitar la vigilancia constante, uso excesivo de recompensas, poner a los trabajadores en situación de competencias, exceso de controles en cómo deben hacerse las cosas, establecer expectativas exageradas para el desempeño, limitar el tiempo, establecer metas numéricas, falta de reconocimientos y autoritarismo.

De acuerdo con las reflexiones anteriores, las funciones directivas de la empresa FAYMET C.A., debe contribuir al desarrollo de la creatividad de su personal, para que sientan libertad de pensamiento, actúen espontáneamente, sean imaginativos, sensibles y seguros de sí mismos; puesto que ello favorece la capacidad de innovadora en la entidad y fomenta la cohesión grupal.

*Manejo de Estrés:* Una de las habilidades imprescindibles para un gerente o director de empresas, es el manejo del stress; ya que su presencia acarrea situaciones desfavorables tanto para el clima organizacional como para el rendimiento de la empresa; generando entre otras cuestiones, disminución de la eficiencia del trabajo, mala toma de decisiones, frustración,

irritabilidad, reacciones agresivas, comportamientos contradictorios, depresión, apatía, hostilidad, pérdida de la confianza en si mismos, afectando la salud del directivo. Sin dejar a un lado, que dichas actitudes pueden derivar en rotación de personal, ausentismos, errores constantes en sus tareas y funciones, desinterés, pérdida de puestos, baja motivación, entre otros. Tales afirmaciones, tienen su basamento en lo expuesto por Whetten y Camerón (2005), quienes sostienen:

No sólo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden drásticamente conductas directivas eficaces, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. Por lo tanto, desarrollar la habilidad de manejar estrés, puede tener ganancias significativas (p.104).

Para los autores, los principales factores que inducen el estrés, son: inadecuada gestión del tiempo (demasiadas actividades para muy poco tiempo), encuentros o interacciones interpersonales (conflictos de funciones, temas o acciones), ambientes de trabajo desfavorables (largas horas de trabajo; aislamientos; cambios amplios y rápidos, particularmente en los eventos de la vida), eventos potencialmente desagradables que amenazan con ocurrir como cambios bruscos, reestructuración o recorte de personal. De igual manera, expresan que el estrés es una condición que puede controlarse desarrollando algunas actividades según el factor que lo ocasiona. A continuación, se presentan las estrategias sugeridas por los autores:

- Eliminación de factores estresantes de tiempo: Mediante la administración del tiempo. Esta estrategia, se constituye en un punto muy

relevante en el presente trabajo, dado que señala que manejo del tiempo de manera eficaz, incide directa y positivamente en la exclusión de los factores de estrés. En ese sentido, las reacciones emocionales negativas de los gerentes de la empresa FAYMET C.A., como la ira ante pequeños contratiempos, puede derivarse del exceso de tareas para realizar y el poco tiempo para resolverlas; por lo que es indispensable, revisar y mejorar la sobrecarga de trabajo y falta de control sobre la administración del tiempo.

- Eliminación de factores estresantes de encuentro a través de la colaboración y la inteligencia emocional. Siguiendo los planteamientos de Whetten y Camerón (2005), los directivos de la empresa FAYMET C.A., han de fomentar las relaciones de colaboración y aceptación con los demás; asimismo, es necesario que conozca y tenga conciencia de sus propias emociones, las maneje (autocontrol), se motiven a sí mismos apoyándose en una meta o deseo personal, reconozca las emociones de los demás (empatía) y cuenten con un alto grado de competencia interpersonal; es decir, que conduzcan de manera eficaz sus relaciones con los demás.

- Eliminación de factores estresantes de la situación mediante rediseño del trabajo. De acuerdo con la literatura consultada, los directivos de la empresa FAYMET C.A., deben rediseñar las funciones laborales de manera que le brinde la oportunidad de: Utilizar múltiples habilidades para realizar un trabajo, completar una tarea, medir su impacto, elegir cómo y cuándo se realizará el trabajo; y, de recibir información acerca del éxito de la tarea. Todo esto, se consigue mediante la combinación de tareas, formación de unidades de trabajo identificables, establecimiento de relaciones con los clientes, incrementando la autoridad en la toma de decisiones y manteniendo abiertos los canales de retroalimentación.

- Eliminación de factores estresantes anticipatorios mediante la priorización, el establecimiento de metas y los pequeños triunfos. Para Whetten y Camerón (2005), estos factores generalmente surgen de tres tipos de situaciones: Conflicto de funciones, es decir, situaciones en las cuales las funciones desempeñadas por los miembros del grupo son incompatibles; los conflictos temáticos, que se refieren a situaciones en las cuales hay diferencias en cómo definir o resolver un problema; y, finalmente, los conflictos de interacción, en los cuales los individuos fallan en llevarse bien debido a un antagonismo mutuo.

Siguiendo las recomendaciones de los precitados autores, para que los directivos de la empresa FAYMET C.A., eliminen esa fuente de estrés, deben realizar un cambio en los procesos de pensamiento, prioridades y planes. A tales efectos, primeramente deben identificar la meta u objetivo deseado, precisar las conductas y actividades que conducirán su cumplimiento, establecer mecanismos de responsabilidad y reportes, evaluar los resultados y aplicar un sistema de recompensas.

- Eliminación de factores estresantes que no pueden ser manejados mediante el desarrollo de elasticidad. Para los autores, cuando los factores de estrés son duraderos o imposibles de remover, es necesario desarrollar la capacidad para soportar sus efectos negativos; lo cual es posible alcanzando una excelente condición física (cardiovascular y control dietético). En ese orden de ideas, los directivos de la empresa FAYMET C.A., requieren realizar ejercicios, alimentarse balanceadamente, mantener el peso ideal, reducir la ingesta de grasas, ingerir alimentos ricos en carbohidratos complejos, reducir la ingesta de azúcar, sodio y cafeína, tomar suplementos de vitaminas y minerales, ingerir alimentos en un ambiente tranquilo. De igual manera, es recomendable aprender técnicas de relajación profunda y

realizarlas en un ambiente sin distracciones externas.

Ahora bien, en virtud de que el estrés laboral afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores y de los directivos, la Organización Mundial de la Salud (2004:16), publicó un documento que preparó el Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones de la Universidad de Nottingham, centro colaborador de la OMS para la salud ocupacional, y el Centro temático de la Agencia Europea sobre estrés laboral; el cual ofrece una serie de consejos prácticos para hacer frente ante esta situación; entre los cuales figuran:

- Proporcionar a los empleados información clara sobre la estructura, finalidad y prácticas de la entidad.

- Las competencias, conocimientos y capacidades de cada empleado deben corresponderse en la medida de lo posible con las necesidades de cada puesto de trabajo.

- Los candidatos a un puesto de trabajo deben ser evaluados en función de los requisitos del puesto.

- Proporcionar capacitación oportuna.

- La supervisión y el asesoramiento eficaces son importantes y pueden contribuir a proteger a los empleados contra el estrés.

- La descripción del puesto de trabajo debe depender de la interpretación de la política, los objetivos y la estrategia de la entidad, de la

finalidad y organización del trabajo, y de la manera en que se mida el rendimiento.

- La descripción del puesto de trabajo debe ser clara; además, es fundamental que el jefe del empleado y otros miembros del personal conozcan las características más importantes del puesto y se aseguren de que el nivel de exigencia es adecuado. Por otra parte, cuanto mejor conozcan los empleados su puesto, serán más capaces de canalizar adecuadamente sus esfuerzos para realizar bien su trabajo.

- El personal directivo debe comunicarse con sus empleados, escucharles y hacerles ver claramente que han sido escuchados.

- La forma de comunicar lo que se espera del trabajo debe ser comprensible, acorde con la descripción del puesto y cabal.

- Los compromisos que se adquieran con los empleados deben ser claros y cumplidos.

- Un grado razonable de socialización y trabajo en equipo es a menudo productivo, ya que puede contribuir a aumentar la dedicación al trabajo y el compromiso con el grupo de trabajo.

Por todo lo antepuesto, la gerencia de la empresa FAYMET C.A., debe tratar de identificar cualquier desajuste o irregularidad que pueda existir entre el nivel de exigencia, la presión, los conocimientos y las capacidades de los trabajadores; por otra parte, precisa determinar cuáles son los cambios de mayor prioridad y gestionarlos; dado que ello reduce el riesgo del estrés laboral, tanto para sus directivos, como para su personal.

*Liderazgo:* Para Madrigal (2009:154), “el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”; de allí, que la misión del líder es crear un entusiasmo generalizado los miembros de un equipo para sacar adelante un proyecto común; por tales motivos, el perfil de un buen líder según Vázquez (2005:127), debe reunir las siguientes cualidades:

- A nivel personal, deberá tener equilibrio emocional, voluntad para trabajar con perseverancia y continuidad en los objetivos establecidos, responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones, humildad y disposición de aprender en todo momento, sentido común y lógica para actuar, prudencia y reserva con respecto a las informaciones que maneja.

- A nivel profesional, debe poseer capacidad para fijar objetivos, saber planificar las actividades mediante un calendario, buen manejo de los tiempos y cumplir los plazos trazados en el calendario, capacidad para analizar y diferenciar lo principal de lo secundario y capacidad de interpretación; es decir, de comprender las opiniones del resto del grupo y de saber leer las situaciones que se presentan, para tomar las decisiones más acertadas en cada momento.

- A nivel de liderazgo propiamente, el directivo debe ser creativo y proponer soluciones innovadoras, saber adaptarse a las circunstancias que se produzcan, estableciendo para cada situación los criterios adecuados en función de las necesidades; asimismo, debe ser asertivo (emitir opiniones sinceras, guardando respeto por los demás y aceptar la crítica de otros intervinientes en el proceso), mostrar seguridad personal en las opiniones y criterios, conservando la capacidad de adaptación; saber comunicarse y expresar ideas de manera clara para que sean comprensibles, capacidad

para motivar y hacer que el equipo trabaje en una misma dirección para alcanzar los objetivos marcados; y, dirigir equipos, enfocándolos hacia los objetivos, tratando de gestionar eficazmente los problemas que puedan surgir, concediendo los turnos de opinión necesarios y manteniendo la cohesión dentro del mismo.

Como puede evidenciarse, para que los directivos de la empresa FAYMET C.A., puedan llegar unos líderes eficaces, es necesario que identifiquen sus fortalezas y debilidades en todos los aspectos que han sido tratados en esta sección. En función de dicha evaluación, surgirán las oportunidades de mejora; por ello, uno de los objetivos planteados en la presente investigación, consiste en determinar mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.

Una vez, analizadas las principales habilidades directivas, se consideró oportuno enlistar las características de las mismas; ya que, de acuerdo con Whetten y Camerón (2005:8), “las habilidades directivas presentan varias características definitivas y la diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas”, dichas habilidades son:

*Conductuales:* No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, sino son grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

*Controlables:* El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo, a diferencia de las prácticas organizacionales o actividades cognitivas como trascender el miedo. Las habilidades directivas pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por

los propios individuos.

*Desarrollables:* Las habilidades directivas se pueden desarrollar; es decir que el desempeño puede mejorar a diferencia de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida. Los individuos pueden mejorar sus habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.

*Interrelacionadas y sobrepuestas:* Las habilidades no son triviales o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia y autoconocimiento personal. Por consiguiente, para lograr los resultados adecuados se necesitará una combinación de habilidades.

*Contradictorias o paradójicas:* Las habilidades de identificación, manejo y direccionamiento para un equilibrio en las relaciones internas, propias del día a día e interacción y convivencia; pues de otra forma, el desgaste natural; el desarrollo de las líneas de carrera de manera individual y selectiva, amerita un dedicación particular por parte de los directivos.

Como bien fue señalado, las habilidades directivas son conductuales, desarrollables, controlables, interrelacionadas y sobrepuestas; y, contradictorias o paradójicas. En ese sentido, es necesario identificar las características presentes y ausentes en las funciones directivas de la empresa FAYMET C.A.; ya que, ello conducirá a la formulación de una propuesta adaptada a la realidad que se presenta en la entidad.

### ***Perfil de Capacidad Interna***

A fin de determinar los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A.; en primer lugar, es necesario realizar un análisis interno; porque tal como manifiesta Carrión (2007:118), "... se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la institución para hacer frente al entorno". De manera que, a través de dicho análisis se podrá conocer cuál es la posición actual de la organización.

Importa destacar, que para realizar el análisis interno, se debe utilizar la metodología del PCI (Perfil de Capacidad Interna), la cual según Serna, (2008: 168), es un "medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo". Por su parte, Davis (1999:120), señala que este medio, "es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa". Ambos autores, convergen en que el Perfil de capacidad interna (PCI) examina cinco categorías a saber:

*Capacidad Directiva:* Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el proceso administrativo (planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control).

*Capacidad Competitiva o de Mercado:* Son los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución,

cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.

*Capacidad Financiera:* Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

*Capacidad Tecnológica o producción:* En este punto encierra a todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos entre otros.

*Capacidad del Talento Humano:* Alude a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, por citar algunos.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, el análisis interno es una herramienta que provee información importante para el presente estudio,

porque a través de este proceso se evaluaron los elementos internos de la empresa FAYMET C.A., con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la misma, siendo los elementos de observación: La capacidad directiva, competitiva, técnica o tecnológica y la capacidad de talento humano; los cuales, al ser analizados aportaron datos necesarios para determinar las fortalezas y las debilidades y construir el perfil de capacidad interna o PCI.

Ahora bien, con respecto a las fortalezas, Robbins y Coulter (2006:242), las conceptúan con aquellas, “actividades que la firma realiza bien o recursos que controla”, en tanto que, definen las debilidades como, “las actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee”. De acuerdo con ello, las fortalezas de son las atribuciones internas de la empresa FAYMET C.A., que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos; y, las debilidades son aquellos aspectos que inhiben o dificultan su éxito.

El análisis interno, contempla una serie de actividades, las cuales se consideran relevantes para este estudio. En esa dirección, los pasos sugeridos Serna (2008:173), para la elaboración del perfil de Capacidad Interna (PCI), son los siguientes:

- Preparar la información preliminar sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- Conformar los grupos estratégicos.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando una lluvia de ideas lo más amplia y exhaustiva posible.
- Agruparla información por capacidades (Capacidad directiva, financiera, competitiva, talento humano y capacidad técnica o tecnológica).

- Priorizar los factores claves y calificar las fortalezas y debilidades en la escala: Alta, media o baja.
- Ponderar el impacto de cada fortaleza y debilidad en el éxito actual de la empresa.
- Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

### **Bases Legales**

La revisión del conjunto de las Leyes y normativas venezolanas han permitido verificar que esta investigación estuvo sustentada; sobre todo, en el siguiente marco jurídico: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005); y, finalmente en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Importa señalar, que todos estos basamentos se encuentran enmarcados en materia de salud laboral, educativa y el uso equipos tecnológicos adecuados; aspectos estos que se mencionaron en el planteamiento del problema del presente estudio.

#### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)***

En primer lugar, el Artículo 87 de la carta magna venezolana, consagra el derecho y deber de trabajar de todas las personas; asimismo, manifiesta que “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados”. Importa destacar, que dichas condiciones incluyen infraestructura, condiciones físicas y psicológicas, clima laboral, por citar algunas.

Por otra parte, a nivel educativo, el Artículo 102, estatuye que:

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciado con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El estado con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta constitución y en la ley.

Lo anterior, expresa que el estado garantiza la educación en todos sus niveles; asimismo, estará basada en todas las corrientes del pensamiento, a fin de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad para que participe de manera activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social del país.

De igual manera, el Artículo 110 consagra que:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.

El referido Artículo, también expresa que para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología y que el sector privado deberá aportar recursos para los mismos. Por tal razón, es importante que la

gerencia de la empresa FAYMET C.A., no ponga resistencia al cambio; ya que ello, representa el desarrollo económico no sólo para la entidad, sino también para el país.

***Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)***

En el Capítulo II, referido a las obligaciones de los empleadores y de los trabajadores, consagra en el Artículo 56, que el trabajo debe desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y que por tanto, es necesario utilizar todos los elementos de saneamiento básico, que presentan los elementos de seguridad y protección a la salud y vida de los trabajadores contra los riesgo de trabajo, de modo tal, que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo; se permita la disponibilidad de tiempo libre y comodidades para el descanso, alimentación y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

De esa manera, resulta imprescindible que la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., disponga de todos los elementos necesarios para que su personal se desenvuelva en condiciones de trabajo favorables. Asimismo, es necesario brindarles la capacitación técnica necesaria para mejorar los procesos productivos y apoyarlos en su formación profesional, para mejorar la motivación y sentido de pertenencia hacia la organización.

Por otra parte, en el Título V, Artículo 59, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo al hacer referencia sobre las Condiciones y Ambiente en la que debe desarrollarse el trabajo indica; que a los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras,

el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que entre otras cosas:

- Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.

- Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

- Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

El citado Artículo, destaca los rasgos generales que caracterizan a un ambiente y condiciones de trabajo que busca brindar protección a la integridad individual de los trabajadores. En ese orden de ideas, la directiva de la empresa FAYMET C.A., debe prestar especial atención al ambiente y las condiciones en que se desempeña el personal para el ejercicio de sus funciones; también es necesario evitar exponerlos a intensos ritmos de trabajo, jornadas laborales no acordes a las capacidades físicas y mentales; y sobre todo, ofrecerles un entorno libre de conflictos, tensiones y otros factores estresantes.

Asimismo, el Artículo 60 menciona que:

El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

En atención a lo anterior, queda claro que en la empresa FAYMET C.A., es necesario adecuar el trabajo a los avances tecnológicos y metodologías innovadoras; ya que ello permitirá que se realicen las labores en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores, permitiendo una relación armónica con el lugar del trabajo.

***Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)***

Esta Ley despliega algunas disposiciones de interés para la presente investigación; entre los que cabe citar el Artículo 43, el cual establece que “Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas...”. Como ha sido señalado, un entorno laboral conflictivo, donde impera el desorden, la desmotivación y los equipos tecnológicos no están en consonancia con el trabajo realizado; impide el

desarrollo de una relación armoniosa y repercute negativamente a nivel emocional, físico e intelectual del trabajador; pudiendo ocasionar enfermedades ocupacionales de índole física y psicológica.

En el mismo orden de ideas, el Capítulo V, referido a las Condiciones Dignas de Trabajo Condiciones de trabajo; específicamente en el Artículo 156, consagra lo siguiente:

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

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.

De acuerdo con estos señalamientos, la empresa FAYMET C.A., debe proporcionarles a los trabajadores un ambiente de trabajo en el cual se puedan desempeñar adecuadamente, sin exponer su salud física ni mental y, que además les permita el desarrollo de sus capacidades creativas e intelectuales; en pocas palabras, debe ofrecer un entorno donde se respeten los derechos humanos del personal.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en el Artículo 312, especifica el derecho a la formación técnica y tecnológica de los trabajadores; la cual debe estar vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar; además expresa que deben conocer con integralidad el proceso productivo del cual forman parte. “A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la

trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo”. A este particular, es sumamente importante, que la gerencia de la empresa FAYMET C.A., comprenda que la formación técnica del personal, no es un gasto sino una inversión; ya que reporta, beneficios no solo a los trabajadores, sino también a la entidad, porque mejorará considerablemente sus procesos productivos y reducirá la pérdida de material. Por otra parte, dado que la formación tiene carácter obligatorio, estará acatando una disposición. En ese sentido, el desarrollo de la habilidad de gestión del cambio, cobra especial relevancia.

Siguiendo en el marco de la formación, el Artículo 314 establece lo siguiente:

En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Al inicio de este estudio, se indicó que según fuentes internas de la empresa FAYMET C.A., el personal no posee estudios o preparación profesional, dado que son egresados del INCES, donde a través de cursos tomados por iniciativa propia, aprendieron alguna actividad inherente a sus funciones. Ahora bien, en correspondencia con el Artículo antes referido, la formación no debe limitarse únicamente al conocimiento de las técnicas y destrezas, sino que debe convertirse en un proceso integral, continuo y permanente; por lo tanto, la entidad debe proporcionar dicha formación al personal.

## **Definición de Términos Básicos**

**Competencias:** Conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias para desarrollar una tarea de la mejor manera.

**Comunicación:** Proceso que abarca diversas maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados, incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación.

**Desarrollo:** Es el proceso formativo que persigue el incremento general de las competencias de las personas a través del aprendizaje, para aumentar la polivalencia y flexibilidad o para desarrollar y perfeccionar a las personas para su crecimiento en la empresa.

**Estrés laboral:** Reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación (Organización Mundial de la Salud; 2004).

**Habilidades administrativas:** Agrupan habilidades del trato con el personal (capacidad para trabajar en equipo), técnicas (conocimientos y competencias en un campo), y conceptuales (pensar y conceptualizar situaciones complicadas).

**Habilidades comunicativas:** Son aquellas destrezas que posee el directivo para comunicar de manera efectiva, sea a través de procedimientos formales o informales, y proporcionar datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

**Habilidad de negociación:** Destreza para conseguir el apoyo y la conformidad de las personas y los grupos clave que influyen en determinada área de responsabilidad.

**Habilidades interpersonales:** Son las requeridas para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes.

**Habilidades técnicas y profesionales:** Se relacionan con la capacidad de poder utilizar a su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que permitan afrontar los problemas que se presenten.

**Inteligencia emocional:** Capacidad de manejar las propias emociones y las relaciones con los demás.

**Líder:** Es aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el.

**Negociación:** Proceso que siguen dos o más partes, cada una de ellas en su posesión de un recurso que la otra parte desea, para llegar a posiciones de acuerdo en las que la mayor parte de los contendientes obtenga el beneficio máximo.

**Motivación:** Impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un determinado objetivo.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo aclara en detalle los pasos y procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación; en atención a los criterios de Castro (2003:55), quien sostiene que el objetivo del marco metodológico tiene por objeto “definir la estrategia metodológica, que se va a utilizar para obtener el conocimiento producto del proceso investigativo a desarrollarse; entendiéndose por estrategia metodológica el conjunto de métodos y técnicas necesarias para la realización de una investigación”.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Desde el punto de vista epistemológico, el presente trabajo se enmarcó dentro del paradigma de investigación cuantitativo; ya que, los datos reflejados son el producto de mediciones realizadas por las investigadoras; por lo tanto, derivaron de la información numérica resultante. De igual manera, se exhibió un informe con las representaciones gráficas que reflejan la distribución de frecuencias absoluta (Fa) y porcentual (%), luego de lo cual, se analizó la información a través de métodos estadísticos. En ese orden de ideas, Arias (2006), señala que el enfoque cuantitativo:

... utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población (p.32)

## **Diseño de la Investigación**

En este trabajo se diagnosticó desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.; y, se identificaron las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la misma; por lo tanto, para dar cumplimiento los objetivos específicos planteados, fue preciso acopiar información de primera mano; ello quiere decir, que los datos fueron producto de la investigación en curso y sin intermediación de ninguna naturaleza. En ese sentido, se incluyó en el ámbito de los diseños no experimentales; ya que, en opinión de Kerlinger y Lee (2002):

En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos. Lo que hacemos en una investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (P.420).

## **Tipo y Nivel de Investigación**

Debido a que en esta investigación, los datos de interés se recogieron de manera directa de la realidad, a través de un trabajo concreto de las investigadoras y que por lo tanto, la información fue de tipo primaria; se pudo establecer que estuvo situado bajo la modalidad de una investigación de campo; la cual es definida por Sierra (1999:36), como “aquellas que se realizan observando el grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural”.

Por otra parte, el estudio estuvo orientado a proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.; ya

que, según se observó existen deficiencias en la función directiva que limitan el buen desenvolvimiento de la organización. A partir de ello, la investigación se enmarcó en un proyecto factible; porque según Castro (2003:63), consiste “en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

### **Población y Muestra**

Una vez definidos el diseño, tipo y nivel de la investigación. Vale mencionar que la población según Castro (2003:66), constituye “la totalidad de los sujetos de la investigación, cada unidad de población tiene características comunes y es de donde, precisamente, se obtienen los datos de la investigación”. Asimismo, Sierra (1999:174), sostiene que la muestra “es una parte de un conjunto o población deliberadamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado”.

La población de este proyecto quedó constituida por las veinte (20), personas que laboran en la empresa FAYMET, C.A., distribuida así:

- Los cinco (05) miembros de la junta directiva:
- dos (02) torneros,
- dos (02) fresadores.
- dos (02) soldadores,
- dos (02) técnicos en refrigeración
- y siete (07) obreros que integran el personal de mantenimiento, montaje industrial, instalaciones a equipos de embotellado

Por otra parte, considerando que Hernández citado por Castro (2003:69), señala que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos,

la población es igual a la muestra”, entonces la población y la muestra a investigar en este estudio quedó conformada por las veinte (20) personas que laboran en la empresa FAYMET, C.A., es decir, no se aplicaron criterios muestrales.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La recolección de datos es donde inicia el desarrollo de la investigación, ya que provee la materia prima para responder el problema en estudio. A este respecto, la técnica utilizada para la recopilación de información fue la encuesta, porque según Kerlinger y Lee (2002: 541), se utiliza “para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas”. Por lo tanto, permitió acopiar información de todas las personas involucradas en el estudio, para realizar un análisis cuantitativo y extraer las conclusiones correspondientes con los datos recogidos. Por otra parte, el instrumento fue el cuestionario, que de acuerdo con Sierra (1999:306), “Es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente sobre los hechos y aspectos que interesan un una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra”.

En consecuencia, para efectos de este trabajo se utilizaron dos (2) instrumentos presentados en forma de cuestionario (ver Anexo A, pag.185) , el primero se enfocó a diagnosticar desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva de FAYMET C.A., por lo tanto fue aplicado a los quince (15) trabajadores; y, el segundo buscó identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización; es decir, que la fuente de información fueron los cinco (05), miembros que conforman la junta directiva.

## **Técnicas de Presentación y Análisis de los Datos**

Para el análisis de los resultados se trabajó según el esquema sugerido por Kerlinger y Lee (2002: 212), quienes manifiestan que primeramente se deben organizar los datos y después calcular “las frecuencias y porcentajes para el análisis descriptivo”. En ese orden de ideas, para tabular la información se construyó una matriz de doble entrada, donde en la columna horizontal superior se colocaron las alternativas de respuestas de cada ítem y en la columna vertical izquierda se registraron los sujetos que participaron en el estudio, para el vaciado de los datos.

La información resultante, fue representada a través de gráficos y tablas de frecuencias y porcentajes; posteriormente se aplicó la estadística descriptiva, realizando básicamente el análisis de la distribución y las comparaciones entre lo que revelan los datos y lo que debería ser, según la teoría abordada. Por otra parte, para facilitar la comprensión de los resultados, se determinó mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal; ya que de acuerdo con Serna (2008:), esta herramienta está “orientada a evaluar la capacidad de la entidad para atender los factores de éxito”.

## **Validez y Confiabilidad**

Desde el punto de vista de la metodología de la investigación, la validez y confiabilidad son requerimientos ineludibles que debe reunir todo instrumento de recolección de datos; pues, a través de dichos criterios se garantiza que información obtenida, responda a los objetivos planteados en el estudio; es decir, que exista una articulación con los propósitos que han sido asumidos en el trabajo investigativo.

En ese marco de referencia, Arias (2006), señala que:

La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o medir. (p.79).

Así las cosas, el procedimiento para determinar la validez de los instrumentos se realizó a través del criterio de Juicio de Expertos, para lo cual se seleccionó a tres (3) profesores de la Universidad de Carabobo, quienes revisaron el instrumento y emitieron sus opiniones sobre la pertinencia de los ítems, así como también de la coherencia y claridad. De esta manera, se determinó la relación de los ítems seleccionados con los objetivos e indicadores de las variables objeto de estudio.

A tales efectos, se utilizó un formato de validación para que el docente realizara las evaluaciones correspondientes; e indicara si cada uno de los ítems, se debía: Eliminar, modificar o era aceptado. (Ver Anexo B; pág. 191). A través de los resultados obtenidos mediante el procedimiento de validación, se hicieron las modificaciones que dieron lugar, a fin de considerarlos válidos para medir las variables en estudio. Una vez concluido este proceso, se efectuaron las correcciones en los instrumentos prototipo, y se editó la versión definitiva para su aplicación.

En lo concerniente a la confiabilidad, Kerlinger y Lee (2002: 583), la definen como “la falta de distorsión o precisión de un instrumento de medición”; lo cual significa que, si un instrumento no es confiable, entonces los datos no son utilizables. Estos autores señalan que la confiabilidad se determina a través de diversas técnicas a saber: test-retest, formas equivalentes, división por mitades y el análisis de homogeneidad de los ítems

mediante el coeficiente Kuder – Richardson o Coeficiente *KR* y el Alfa Cronbach. De manera concreta, en la presente investigación, se recurrió al procedimiento del coeficiente de confiabilidad vinculado a la homogeneidad o consistencia interna, el cual fue propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951 y se conoce como: Coeficiente (alpha) de Cronbach.

En este estudio, se seleccionó el método de consistencia interna Alfa de Cronbach, porque requiere una sola aplicación del instrumento de medición; y, se utiliza para determinar el grado en el que están relacionados los reactivos del instrumento de recolección de datos y las variables del estudio; asimismo, de acuerdo con los autores en referencia, permite evaluar hasta qué punto el instrumento está compuesto por ítems suficientemente homogéneos para expresar el mismo rasgo, de tal manera que los ítems tienden a discriminar adecuadamente a los sujetos.

Es de resaltar, que en el análisis de confiabilidad para la escalas elaboradas en la presente investigación, se puede observar en el Anexo C, pág.206, donde el cuestionario aplicado al personal, arrojó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,85; y, el suministrado a la junta directiva de 0,80; por lo tanto se puede concluir que la información aportadas por los instrumentos es confiable, consecuentemente se tiene la seguridad de que emitirán resultados consistentes si se repite su aplicación; dado que, según la escala de consistencia interna, los valores oscilan entre 0 y 1, donde 0 es ausencia total de consistencia y 1 significa una consistencia perfecta.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Como fue señalado en el Capítulo III, la encuesta fue la técnica de recolección de datos utilizada para llevar a cabo la investigación; y, permitió por una parte, recoger las impresiones de los quince (15) trabajadores con relación a la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A. De igual manera, facilitó el acopio de información de la junta directiva; la cual, estuvo conformada por cinco (05) personas; para determinar cuáles son las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requieren desarrollar.

A efectos de presentar y analizar los resultados de la investigación, este Capítulo se dividió en tres secciones, la primera estuvo enfocada a diagnosticar desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.; la segunda, dirigida a identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización; y, la tercera sección, a determinar mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.

En este sentido, para la presentación de los resultados se utilizan tablas e ilustraciones gráficas donde se recogen los datos obtenidos por cada indicador evaluado; los cuales, posteriormente se analizan en función de las respuestas proporcionadas por los informantes y las teorías de soporte. Seguidamente, se identifican las fortalezas y debilidades, agrupándose la información por capacidades, a fin de priorizar los factores claves, calificar en la escala (alta, media o baja) y ponderar el impacto.

**Diagnostico desde la percepción del personal de la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.**

**Dimensión:** Situación actual de la función directiva

**Indicador:** Habilidades Personales.

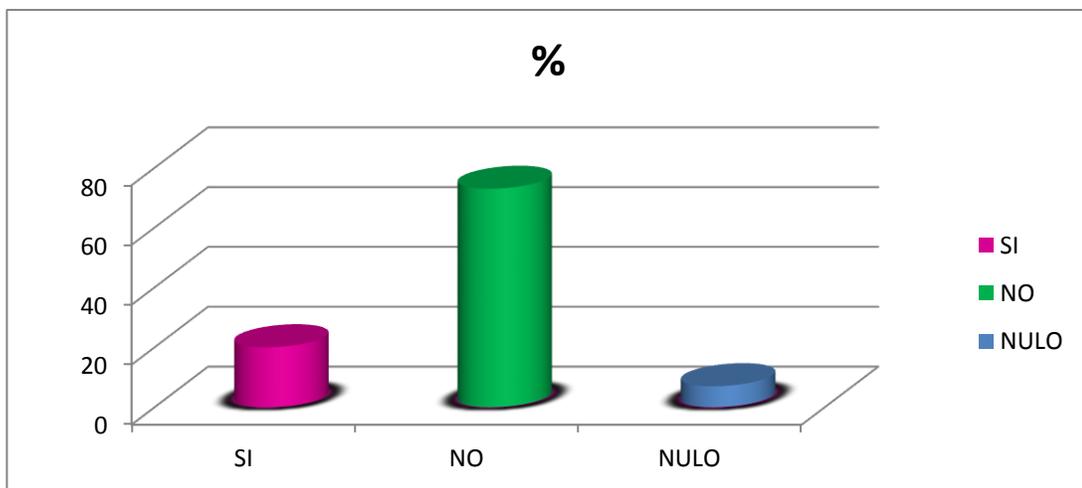
**1.- ¿Fomenta la armonía para el trabajo en equipo?**

**Tabla 1.** Resultados del indicador habilidades personales.

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
3	20%	11	73%	1	7%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 1.** Resultados del indicador habilidades personales.



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En función de los datos proporcionados por los 15 trabajadores de la empresa FAYMET C.A., se infiere una debilidad de alto impacto; ya que, el 73% manifiestan que la Junta Directiva no fomenta la armonía para el trabajo en equipo; solo un 20% si lo hace y un 7% marco la opción nulo.

En una de las visitas realizadas por las investigadoras, se observó que los trabajadores no tienen un trabajo armonioso, en el cual se sientan a gusto con los compañeros de trabajo, incluso se noto que muchos de los trabajadores no se comunican por disputas personales, de continuar así no lograrían los objetivos empresariales, puesto a que trabajan en grupo más no en equipo, debido a que no hay armonía laboral en la organización.

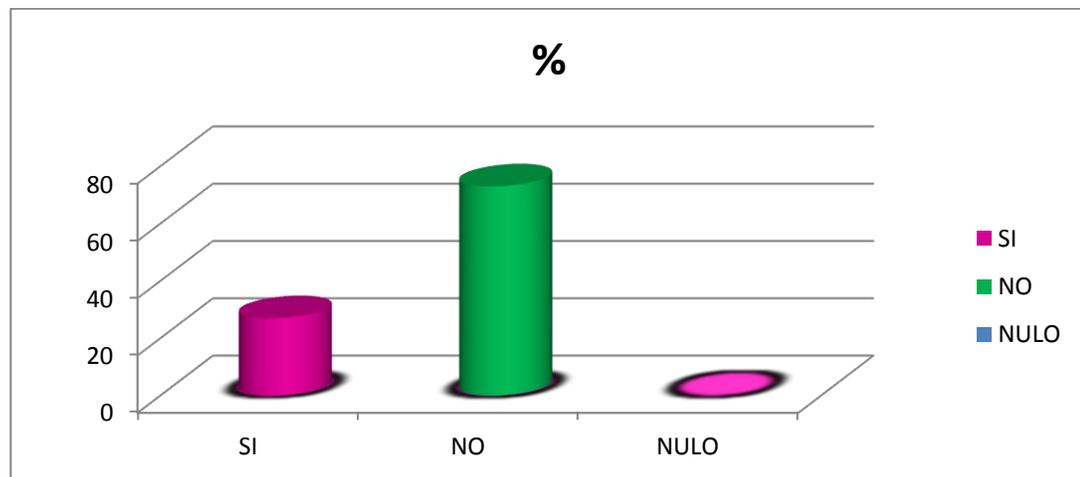
## 2.- ¿Demuestra que las necesidades del personal se anteponen a las propias?

**Tabla 2.** Resultados del indicador habilidades personales.

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
4	27%	11	73%	0	0%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 2.** Resultados del indicador habilidades personales.



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

### **Análisis:**

De los 15 trabajadores entrevistados en la empresa FAYMET C.A., se infiere una debilidad de alto impacto; tomando en cuenta que el 73% expresa que la Junta Directiva no demuestra que las necesidades del personal se anteponen a las propias, mientras que un 27% si lo hace.

En las observaciones realizadas por las investigadoras fue evidente que no hay preocupación por la satisfacción de las necesidades personales de cada uno de los colaboradores, en consecuencia no es posible lograr un efecto de sinergia y así conseguir los objetivos deseados, es decir bajo esta situación actual les impide lograr una interconexión y cohesión de los miembros de FAYMET, C.A., lo que origina una desmotivación del trabajador hacia los objetivos de la empresa.

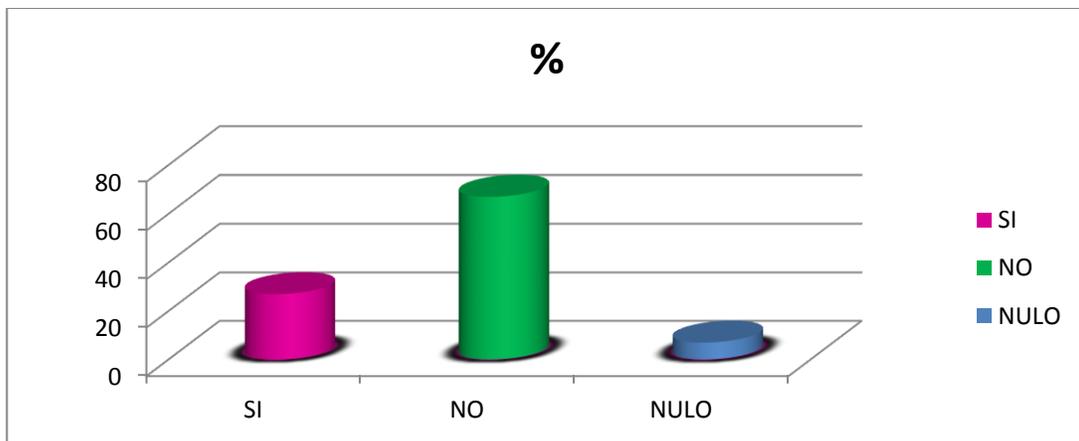
### 3.- ¿Motiva al equipo para obtener objetivos comunes?

**Tabla 3.** Resultados del indicador habilidades personales.

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
4	27%	10	67%	1	7%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 3.** Resultados del indicador habilidades personales.



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

#### **Análisis:**

En el ítem 3, da como resultado que de los 15 trabajadores de la empresa FAYMET C.A., un 67% manifiesta que la Junta Directiva no motiva al equipo para obtener objetivos comunes, en tanto un 27% si lo hace y un 7% selecciono la opción nulo.

Mediante entrevistas informarles a los trabajadores se evidencia que no

existe un sistema de motivación que estimule el desempeño del trabajador para el logro de objetivos comunes, ya que cada uno trabaja desmotivado y sólo por cumplir el trabajo individual solicitado. El efecto que ocasionaría esta situación actual de Faymet, C.A. sería que no alcanzarían un equipo de trabajo éxito dirigido al logro de los objetivos de la empresa.

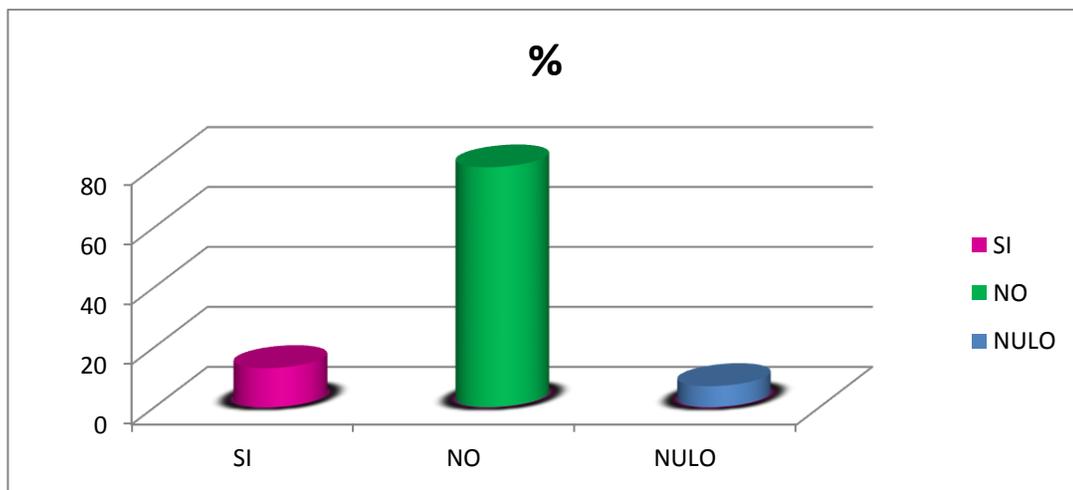
**4.- ¿Trata a los empleados con respeto evitando las amenazas o exigencias para imponer su voluntad?**

**Tabla 4.** Resultados del indicador habilidades humanas.

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
2	13%	12	80%	1	7%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 4.** Resultados del indicador habilidades humanas.



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Un recorrido por las respuestas emitidas nos dan como resultado el 80% de la población consultada considera que existe una gran debilidad en la función directiva; por cuanto es solo cumplir la voluntad de los gerentes un 13%, opino que si existe un respeto para escuchar opiniones y no solo exigir

conductas y el 7% restante es nulo.

Es importante señalar que una de las más grandes quejas que tiene el personal acerca del patrono, son los gritos constantes cada vez que se dirige al personal para aclarar o discutir alguna problemática, la situación que genera las imposiciones y/o amenazas es el desanimo del personal para ejecutar la labor, e incluso el trabajo no sale a tiempo cuando un trabajador se siente amenazado o maltratado, debido a que la persona está enfocada en la molestia y desanimo que siente y no en las funciones que está ejecutando.

**Indicador:** Habilidades Humanas

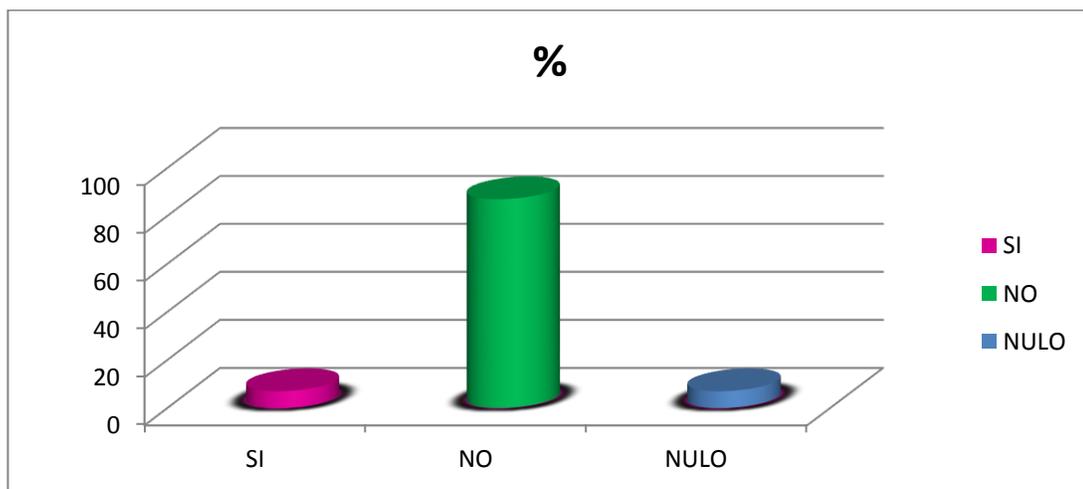
**5.- ¿Mantiene constante comunicación con el personal?**

**Tabla 5.** Resultados del indicador habilidades humanas.

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
1	7%	13	87%	1	7%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 5.** Resultados del indicador habilidades humanas.



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis**

De acuerdo con los porcentajes el 87% de los trabajadores de la empresa FAYMET C.A., niega que los gerentes posean habilidades humanas; y que no se mantenga una constante comunicación con el personal; un 7% opino que si existen buenas relaciones con toda la

organización y un 7% restante no contesto nada.

Cuando una organización no domina en primera instancia la comunicación se generan confusiones y malentendidos, que a su vez influye en las disputas y desunión en los equipos de trabajo, por lo tanto se hace imposible el trabajo en equipo, y las relaciones humanas necesarias en la organización para lograr un armonioso ambiente laboral.

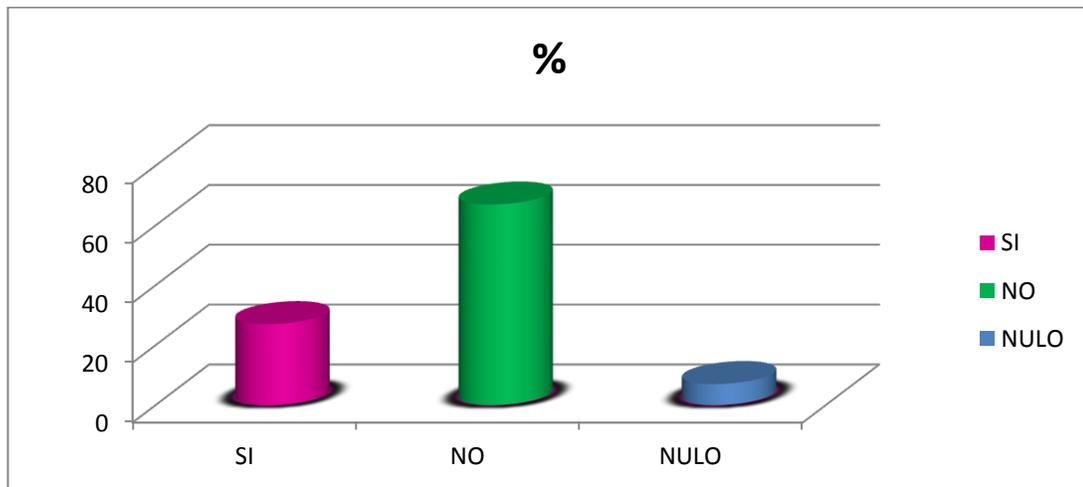
**6.- ¿Maneja adecuadamente las relaciones en todos los niveles de la organización?**

**Tabla 6.** Resultados del indicador habilidades humanas.

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
4	27%	10	67%	1	7%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 6.** Resultados del indicador habilidades humanas.



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Observando las respuestas emitidas en los ítems que integran el indicador habilidades humanas, permiten apreciar que un 67% manifiesta que no existe un manejo adecuado de las relaciones en todos los niveles de la organización. Un 27% opina que si existen buenas relaciones y comunicación con todos los niveles de la organización y un 7% restante no

opino nada.

En función de los resultados, se puede afirmar que los directivos de la empresa FAYMET C.A., no manejan adecuadamente las relaciones en todos los niveles de la organización lo cual genera un incorrecto flujo de comunicación, que perjudica las relaciones humanas tanto en el cliente interno y externo de la organización ocasionando así un cliente interno desorientado de sus funciones laborales y un cliente externo insatisfecho.

**Indicador:** Habilidades Sociales

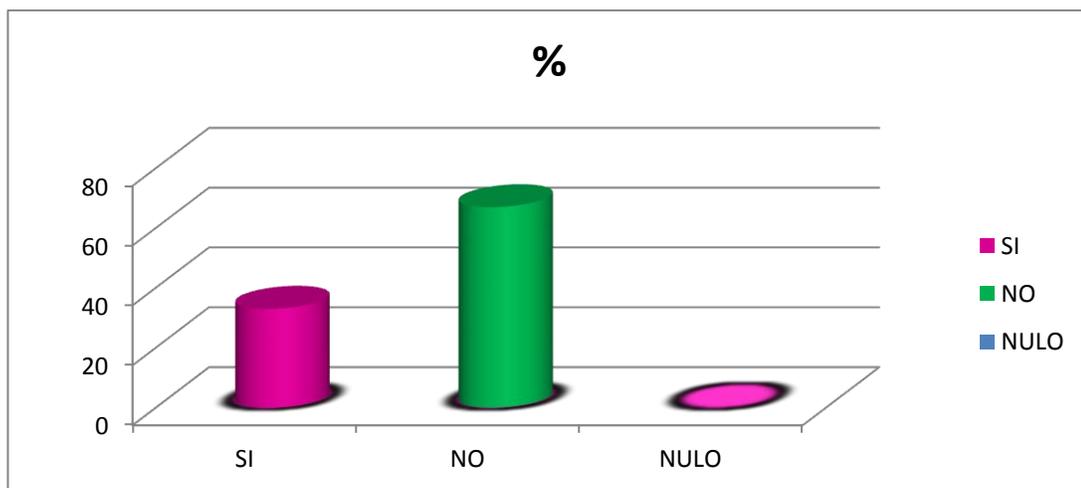
### 7.- ¿Demuestra capacidad para trabajar en equipo?

**Tabla 7.** Resultados del indicador Habilidades Sociales

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
5	33%	10	67%	0	0%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 7.** Resultados del indicador habilidades sociales.



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

#### **Análisis:**

En esta grafica se representa que el 67%, demuestra una capacidad para trabajar en equipo, por tanto el 33% restante opino que no sienten que tienen esa capacidad para trabajar en equipo.

Tomando en cuenta que los directivos no tienen capacidad para el trabajo en equipo, es importante resaltar que esta situación genera una productividad deficiente, debido a que los trabajadores no están conectados en equipo ejecutando tareas comunes y ocasionando así interrupciones laborales que afectan directamente la productividad.

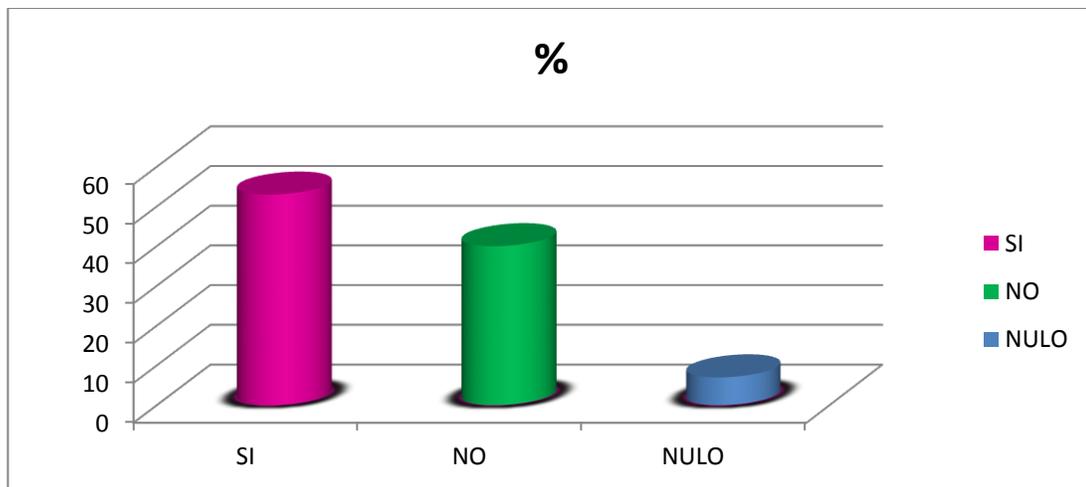
## 8.- ¿Consigue el apoyo del personal y grupos claves en el negocio?

**Tabla 8.** Resultados del indicador Habilidades Sociales

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
8	53%	6	40%	1	7%

Fuente: Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 8.** Resultados del indicador habilidades sociales.



Fuente: Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

### Análisis:

En cuanto a las Habilidades Sociales las encuestas arrojaron como resultado que un 53% siente que si se consigue apoyo entre el personal para relacionarse y trabajar unos con otros, un 40% opino que no se consigue tal apoyo y no se sienten capaces de generar trabajo en equipo y un 7% restante no contesto nada.

Es notable que en FAYMET, no se manifiestan habilidades sociales básicas de interacción social, de comunicación, de solución de conflictos y las relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones, lo cual genera una administración deficiente, en la que existe un intercambio de conducta con resultados desfavorables para la organización.

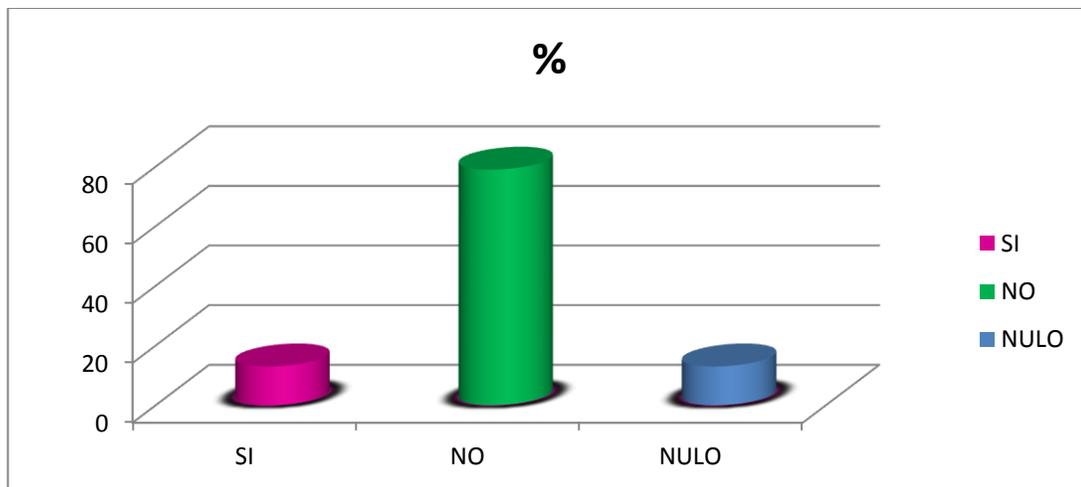
## 9.-¿ Facilita el logro de las tareas en equipo?

**Tabla 9.** Resultados del indicador Habilidades Sociales

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
2	13%	11	73%	2	13%

Fuente: Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 9.** Resultados del indicador habilidades sociales.



Fuente: Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

### Análisis:

En lo que respecta al indicador de las habilidades sociales, los resultados expresan que para un 73% de los encuestados la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., no facilita el logro de las tareas en equipo; lo que demuestra una debilidad en este aspecto. Sin embargo, un 13% manifestó que si consigue el apoyo del personal y grupos claves del negocio;

por tanto, se aduce una fortaleza; y el 13% restante no respondió.

Esta situación influye en la empresa, en el momento que no logran crear vínculos de interacción entre los trabajadores, que a su vez permita el apoyo y la ayuda mutua en la ejecución de las actividades a realizar, y de esta manera lograr los objetivos planteados,

**Indicador:** Habilidades Técnicas

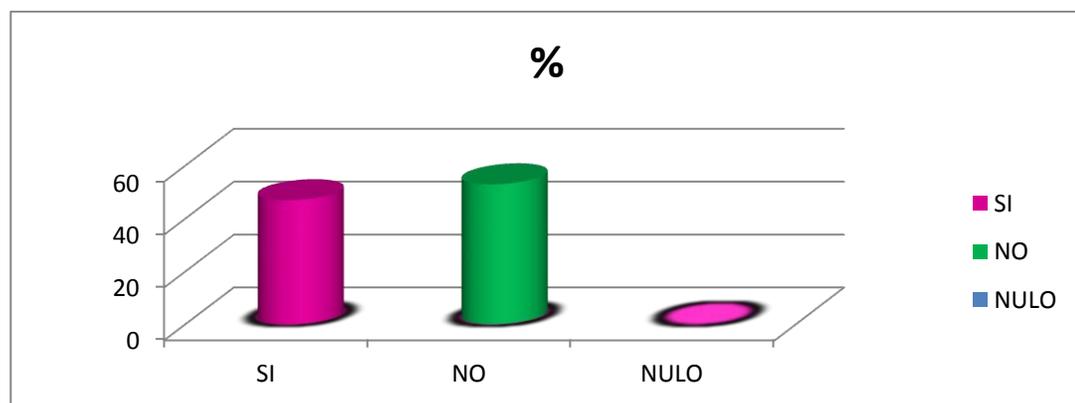
**10.- ¿Demuestra que conoce los procesos para la ejecución de sus tareas?**

**Tabla 10.** Resultados del indicador Habilidades Técnicas

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
7	47%	8	53%	0	0%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 10.** Resultados del indicador Habilidades Técnicas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

La representación gráfica del indicador Habilidades Técnicas, denotan otra debilidad, dado que un 53% que no demuestra que conoce los procesos para la ejecución de sus tareas, así como el 47% manifiesta si conocer los procesos.

Importa destacar, que estos resultados concuerdan con lo manifestado a través de una entrevista informal con algunos miembros al inicio de esta investigación; los cuales enfatizaron que no conocen con detalles los procesos para la ejecución de tareas, incluso cuando tienen personal nuevo aprende por los errores cometidos y por el apoyo que pide a sus compañeros de trabajo que le indican algo de lo que conocen del trabajo en mención. En consecuencia de continuar así, los errores en planta generan costos de producción y de tiempo.

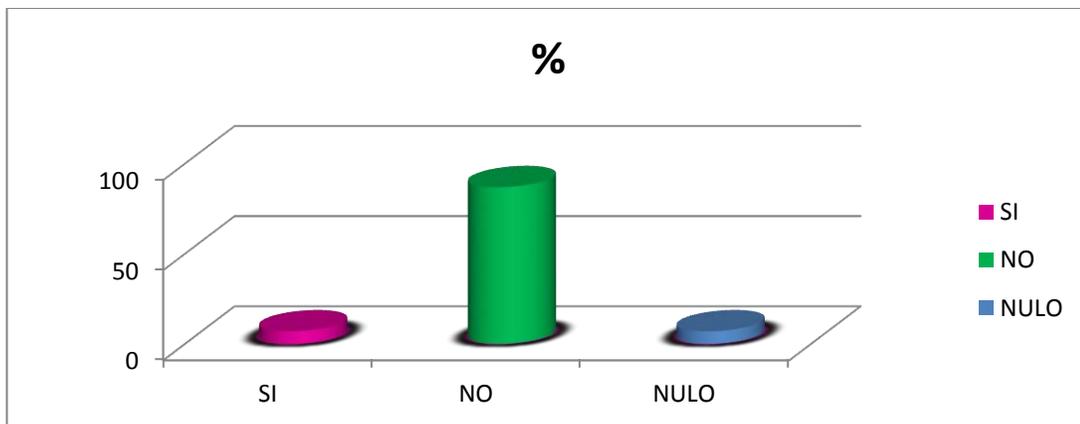
## 11.- ¿Fomenta la innovación y la creatividad

**Tabla 11.** Resultados del indicador Habilidades Técnicas

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
1	7%	13	87%	1	7%

Fuente: Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 11.** Resultados del indicador Habilidades Técnicas



Fuente: Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

### Análisis:

La representación gráfica del indicador habilidades técnicas, denotan otra debilidad, dado que un 87% de los trabajadores expresó que la función directiva no fomenta la innovación y la creatividad en el trabajo; por otra parte un 7% expresó que de cierta manera si se fomenta la innovación y creatividad en ciertas ocasiones y un 7% restante no contestó.

En materia de tecnología se evidencia una resistencia al cambio por parte de su director, ya que las facturas son elaboradas con máquinas de escribir, además desconoce el uso del internet y como las órdenes de compra son enviadas por ese medio se debe desplazar hacia la planta para recogerlas, lo que ocasiona pérdida de tiempo. De igual manera, el manejo de stocks es inadecuado, tampoco se realizan reuniones para que el personal emita opiniones o intercambie ideas sobre los procesos productivos.

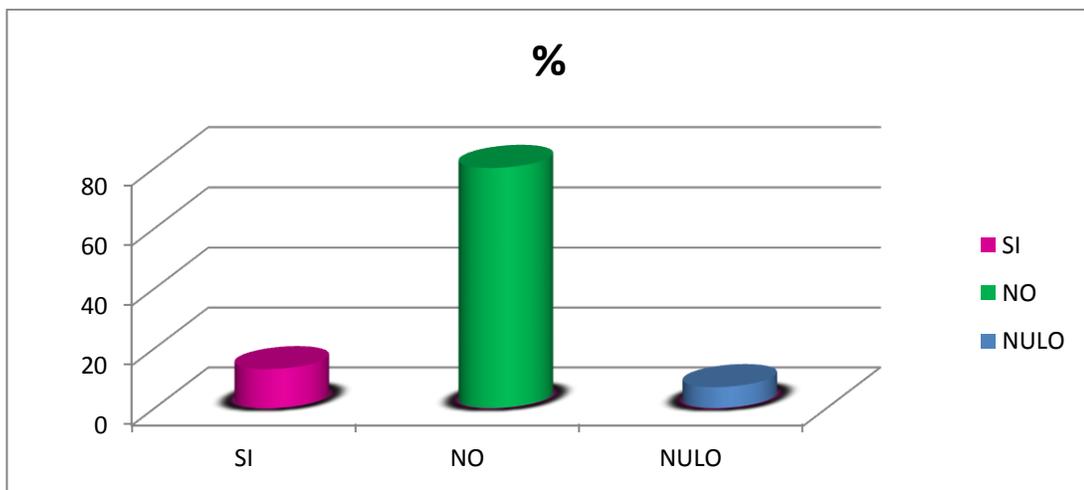
**12.- ¿Brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas?**

**Tabla 12.** Resultados del indicador Habilidades Técnicas

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
2	13%	12	80%	1	7%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013).

**Gráfico 12.** Resultados del indicador Habilidades Técnicas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En el siguiente gráfico, se observa que un 80%, aseveró que no se brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas ni opiniones mientras que un 13% opino que en ciertas oportunidades si se le

brindada apoyo a nuevas iniciativas e ideas creativas, y el 7% restante no contesto nada.

Considerando que la organización no brinda reconocimientos a quienes de manera voluntaria proponen y fomenten ideas creativas, ocasionan la desmotivación a estas personas a continuar generando ideas que con el tiempo benefician a la organización, en muchas ocasiones solucionan problemas o conflictos por ideas innovadoras dadas por el personal, quien de manera directa está más involucrado con los conflictos que se presenta y también con el trabajo que desempeñan.

**Indicador:** Habilidades Administrativas

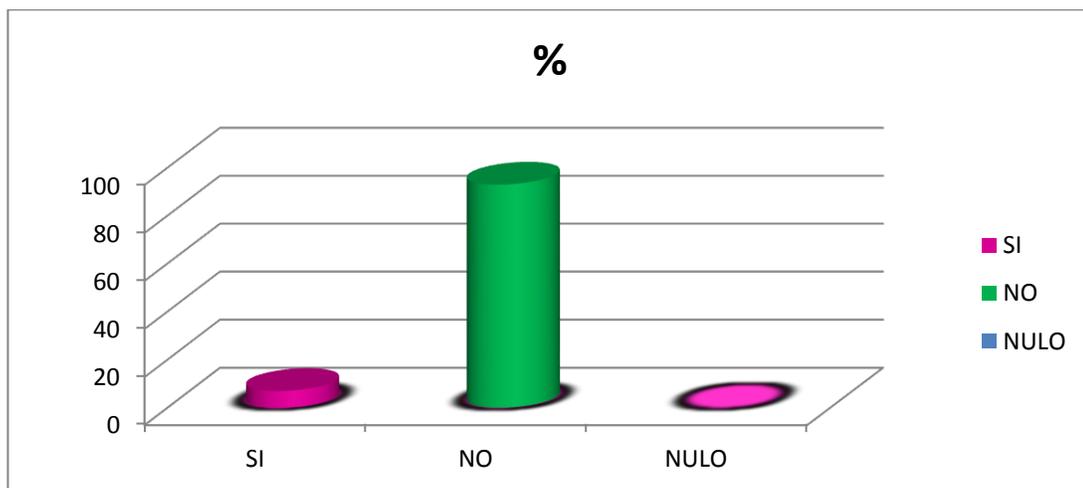
**13.- ¿Motiva al personal para mejorar su rendimiento a través de diferentes recompensas?**

**Tabla 13.** Resultados del indicador Habilidades Administrativas.

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
1	7%	14	93%	0	0%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013).

**Gráfico 13.** Resultados del indicador Habilidades Administrativas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En consonancia con los datos aportados por el gráfico y tabla 13, las debilidades de mayor impacto en las funciones directivas, son las relacionadas con el indicador de habilidades administrativas; ya que un

elevado 93% de los trabajadores enfatizó que no motiva al personal para mejorar su rendimiento a través de diferentes recompensas, mientras que solo un 7% de los encuestados consideraba que si se motivaba al personal a través de diferentes recompensas o a través de pequeños incentivos

Estas debilidades corroboran lo expresado por algunos miembros de la empresa FAYMET C.A., durante la fase inicial de este estudio; donde se pudo conocer que los incentivos económicos son otorgados sólo cuando efectúan trabajos extraordinarios, lo que apunta a que existen fallas comunicacionales y deficiencias en el enfoque estratégico.

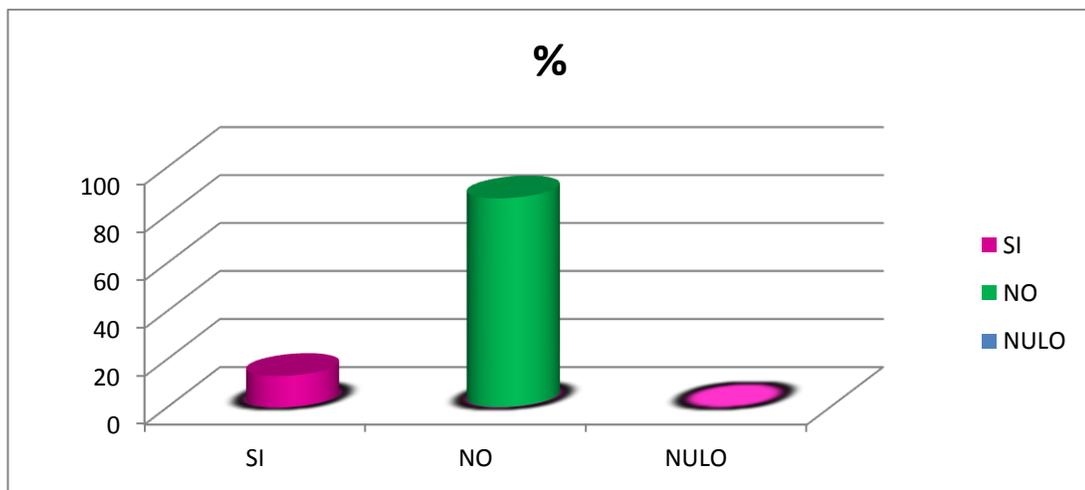
**14.- ¿Se asegura que el personal se sienta tratado de manera justa y equitativa, además en igualdad de oportunidades?**

**Tabla 14.** Resultados del indicador Habilidades Administrativas

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
2	13%	13	87%	0	0%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013).

**Gráfico 14.** Resultados del indicador Habilidades Administrativas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En la siguiente grafica se representa que el 87%, señaló que no se asegura que el personal se sienta tratado de manera justa y equitativa, además en igualdad de oportunidades, mientras que el 13% considero que si se siente tratado de una manera justa en igualdad de condiciones.

Cabe destacar que durante la entrevista hecha en la organización se logró constatar que de alguna manera el personal siente temor para expresarse, es por ello que algunos decían que si eran tomados en cuenta en forma justa, mientras que la evidencia demostraba todo lo contrario, es un personal que no es tomado en cuenta para opiniones presentes ni futuras, no son compensados con palabras de agradecimientos o un buen apretón de manos cuando aportan algo positivo a la empresa.

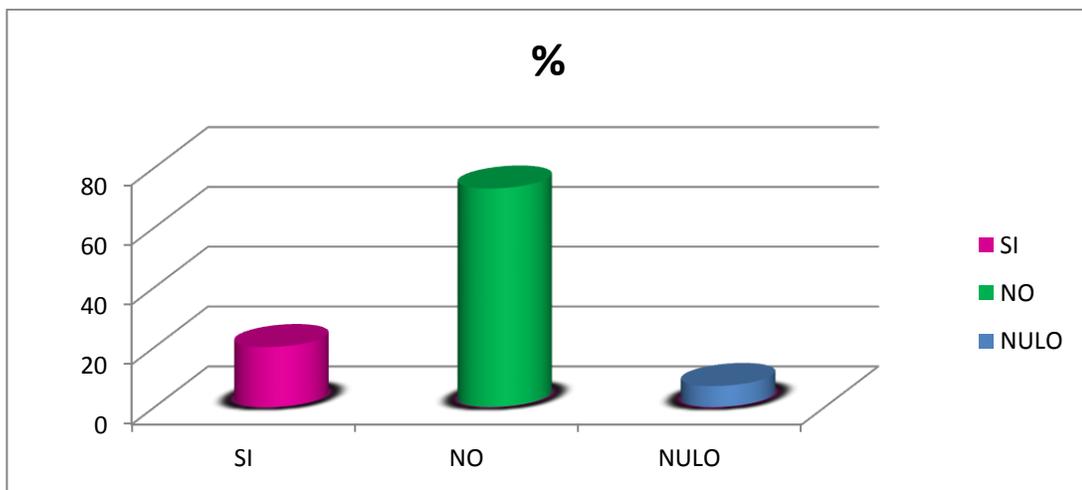
**15.- ¿Proporciona toda la información necesaria para que el personal desarrolle sus funciones?**

**Tabla 15.** Resultados del indicador Habilidades Administrativas

SI		NO		NULO	
F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)	F.A.	F.R. (%)
3	20%	11	73%	1	7%

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013).

**Gráfico 15.** Resultados del indicador Habilidades Administrativas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En la gráfica # 15 se observa que para un 73% de los empleados no consideran que se proporcione toda la información necesaria para que el personal desarrolle sus funciones de una manera adecuada. Para un 20% si se proporciona la información necesaria para que el personal desarrolle sus

funciones y el 7% restante optó por la opción nulo.

En concordancia con lo manifestado por los empleados en cuanto a que es evidente que la Junta Directiva no proporciona la información necesaria para que el personal cumpla con sus funciones, debido a que en muchas ocasiones se observó al personal dirigirse a los planos de las máquinas, para leer el manual de instrucción de uso, en otras ocasiones se observó desconocer cuales son las funciones del cargo, lo cual causa perdida de tiempo, desmejoras del desempeño de la labora a ejecutar, errores en las ejecuciones de las funciones y desmejoras del servicio que ofrecen.

**Identificación de las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización.**

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

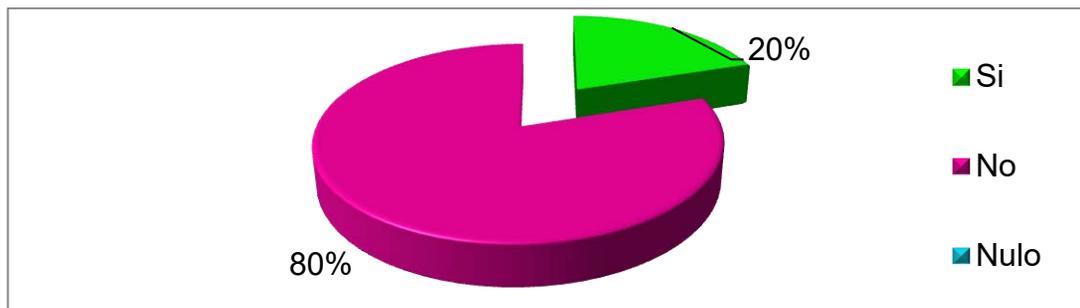
**Ítem 1.- ¿Cuando enfrento situaciones estresantes y de mucha presión soy capaz de concentrarme y pensar con claridad?**

**Tabla 16.** Capacidad de concentración y pensamiento ante situaciones estresantes

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA (%)</b>
a.- Si	1	20%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 16.** Capacidad de concentración y pensamiento ante situaciones estresantes



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

## **Análisis:**

La Tabla y Gráfico 6, reflejan que el 80% de los miembros de la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., considera que no es capaz de concentrarse y pensar con claridad cuando se enfrenta a situaciones estresantes y de mucha presión; en tanto que el otro 20% si lo cree poder hacerlo; lo cual demuestra una clara debilidad en las habilidades directivas del alto mando de la organización.

Fue evidente el estrés en la organización, en cuanto que se percibía que la Junta Directiva estaba pasando por momentos de incertidumbres y de trabajos bajo presión. Se divisa la poca capacidad que tienen en ese momento para planear y generar nuevas ideas, esta situación a su vez afecta negativamente a los empleados.

Cuando una organización tiene un personal que no se siente capaz de pensar con claridad en momentos de estrés, causa un personal frustrado, irritado, que toma malas decisiones, incluso tiene reacciones agresivas, pierde la confianza en sí mismo, perjudicando de manera directa a la organización ocasionando ausentismo, rotación del personal, baja motivación y errores constantes en la ejecución de las funciones.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

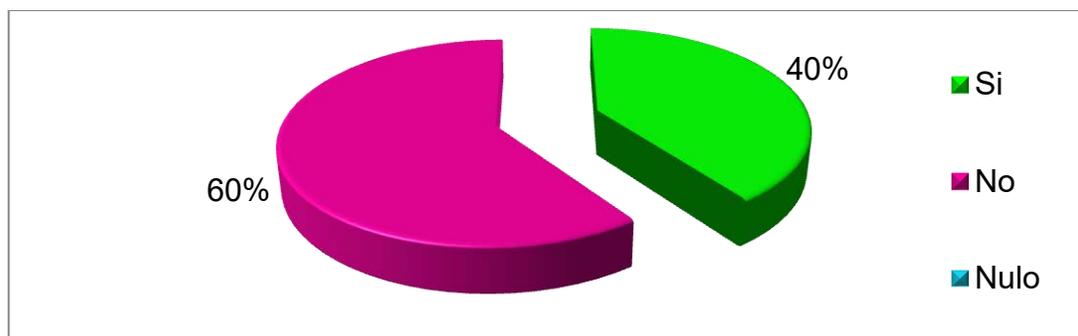
**Ítem 2.- ¿Conozco y llevo a la práctica técnicas de relajación temporal que permitan distenderme en momentos de tensión?**

**Tabla 17.** Conocimiento y práctica de técnicas de relajación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 17.** Conocimiento y práctica de técnicas de relajación



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

### **Análisis**

En consonancia con la información aportada por la representación gráfica precedente, el 60% de los miembros que conforman la junta directiva

de la empresa FAYMET C.A., no conoce ni lleva a la práctica, técnicas de relajación temporal que le permitan distenderse en momentos de tensión; mientras que el restante 40% si las conoce y las aplica. Estos resultados, denotan una debilidad de mediano impacto, que puede corregirse adquiriendo las competencias pertinentes y utilizándolas.

Es importante destacar que no realizar técnicas de relajación temporal ocasiona irritabilidad, fatiga, ansiedad, descontrol de la actividad emocional, tensión muscular, afectando así negativamente en la ejecución de un trabajo eficiente, tomando en cuenta que un cuerpo y mente relajado reduce la tensión emocional, disminuyendo así el estrés.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

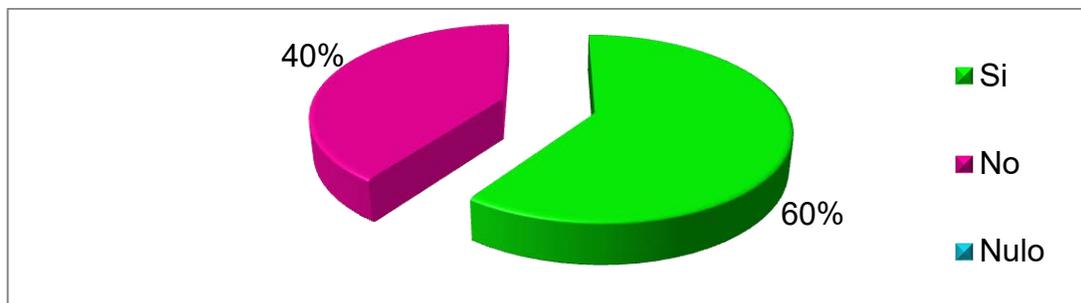
**Ítem 3.- ¿Hago uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo, como llevar un registro, hacer listas de asuntos pendientes y priorización de tareas?**

**Tabla 18.** Uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	3	60%
b.- No	2	40%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 18.** Uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Según puede apreciarse en los resultados del Ítem 3, el 60% de los miembros de la junta directiva de la empresa FAYMET C.A.; afirma que hace

uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo, como llevar un registro, hacer listas de asuntos pendientes y priorización de tareas; mientras que el otro 40% no; lo que permite inferir una fortaleza de bajo impacto; ya que, esta situación puede mejorar.

La Junta Directiva de Faymet, C.A., hace uso de herramientas como agenda para priorizar las tareas, de hecho el presidente de la empresa manifiesta que el corazón de la organización se encuentra en el contenido de la agenda que lo acompaña diariamente; sin embargo los directivos de la empresa FAYMET C.A.; no tienen acceso a la información de la agenda en mención por lo tanto ellos también requieren precisar e identificar metas, objetivos y prioridades. Lo mencionado genera desorientación en la priorización de tareas a realizar, así como desinterés por parte de toda la Junta Directiva a participar en equipo en la elaboración de las funciones, y un uso inadecuado del tiempo, factor fundamental para un trabajo eficaz, es decir un trabajo bien realizado en el tiempo oportuno.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

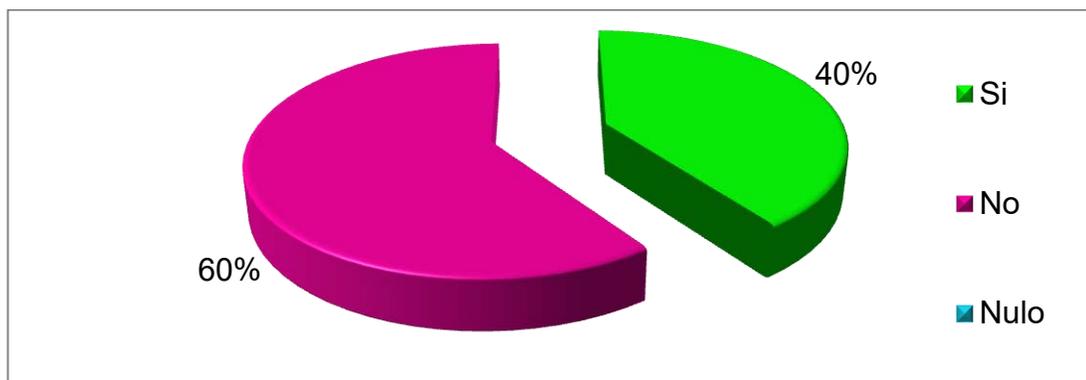
**Ítem 4.- ¿Muestro confianza en mis trabajadores y les solicito sugerencias?**

**Tabla 19.** Confianza en los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 19.** Confianza en los trabajadores



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

El Gráfico y Tabla 9; los cuales corresponden a las respuestas emitidas

en el ítem 4, denotan una debilidad de impacto medio en las habilidades directivas de la empresa FAYMET C.A.; ya que, el 60% de los encuestados señalaron que no muestra confianza en sus trabajadores ni les solicita sugerencias, en tanto que un 40% afirmó hacerlo.

Durante la observación directa en FAYMET, CA, el gerente no presento capacidad para confiar en sus colaboradores, además se generaba un elevado grado de estrés, porque no sabe delegar y le parece inadecuado depender del trabajo de otras personas; por lo tanto, hace todo el trabajo solo y realizaba una excesiva supervisión y control; lo cual es muy desfavorable para el clima organizacional y la productividad de la empresa.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

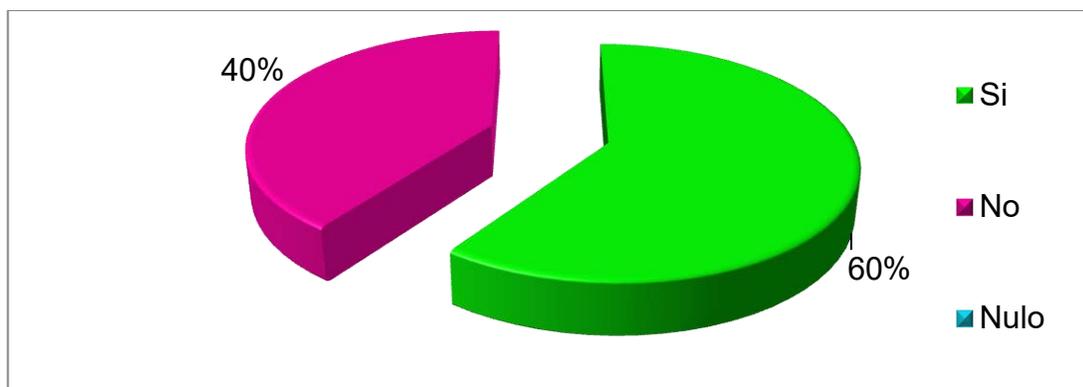
**Ítem 5.- ¿Reconozco y hago cumplidos cuando el personal alcanza logros significativos?**

**Tabla 20.** Reconocimiento de logros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	3	60%
b.- No	2	40%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 20.** Reconocimiento de logros



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En los resultados del ítem 5, se puede visualizar una fortaleza de bajo

impacto; ya que de los cinco miembros que conforman la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., el 60% de ellos señaló que reconoce y hace cumplidos cuando el personal alcanza logros significativos, mientras que el otro 40% no.

La Junta Directiva no reconoce cuando el personal alcanza logros significativos, de continuar así, afectan negativamente al trabajador, lo desmotivan y no fortalecen vínculos entre éste y la organización, por otro lado no generan modelos a seguir para otros trabajadores. Es importante acotar que un trabajador desmotivado es una de las principales causas de desaparición de muchas empresas.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

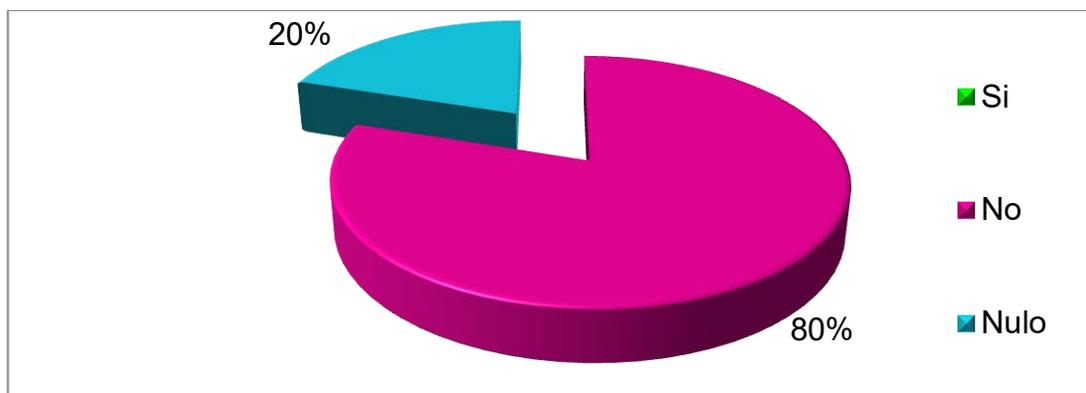
**Ítem 6.- ¿Solicito opiniones al personal para conocer los cambios que desean realizar en la organización?**

**Tabla 21.** Solicitud de opiniones al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	0	0%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	1	20%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 21.** Solicitud de opiniones al personal



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En concordancia con la representación gráfica precedente, se puede

inferir una debilidad de impacto medio; dado que el 80% de las personas que dirigen la empresa FAYMET C.A., indicó que no solicita opiniones al personal para conocer los cambios que desean realizar en la organización y el restante 20% si lo hace.

La usencia de opiniones causa la desaparición de ideas creativas e innovadoras, incluso ideas mucho más conectada con la realidad de la organización, que a su vez afecta directamente en la solución de problemas y conflictos bien sea de producción o de trabajo en equipo.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

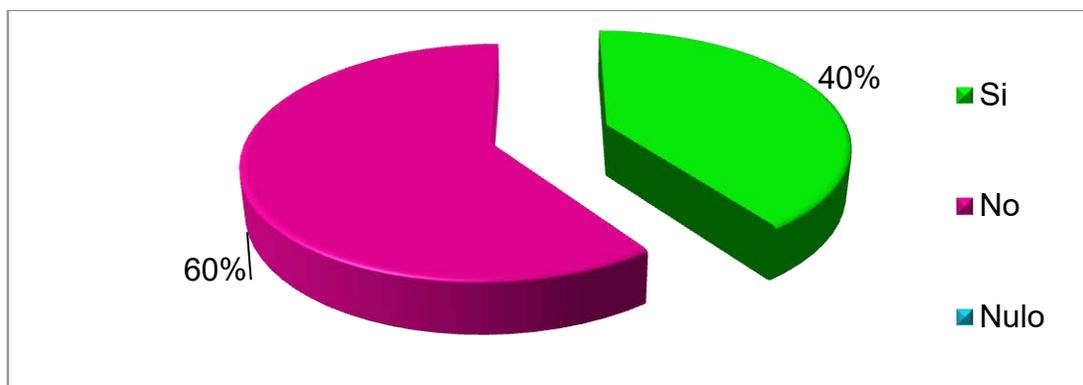
**Ítem 7.- ¿Fomento la comunicación entre los diferentes niveles de la organización?**

**Tabla 22.** Fomento de la comunicación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 22.** Fomento de la comunicación



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

La Tabla y Gráfico 12, denotan una debilidad de impacto medio; ya que

el 60% del personal directivo de la empresa FAYMET C.A., expresó que no fomenta la comunicación entre los diferentes niveles de la organización; mientras que el otro 40%, aseveró que lo hace. Esta situación afecta directamente en el logro de una comunicación efectiva, originando así desunión en los trabajadores y malos entendidos que a su vez genera un ambiente laboral de discordia y desconfianza.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

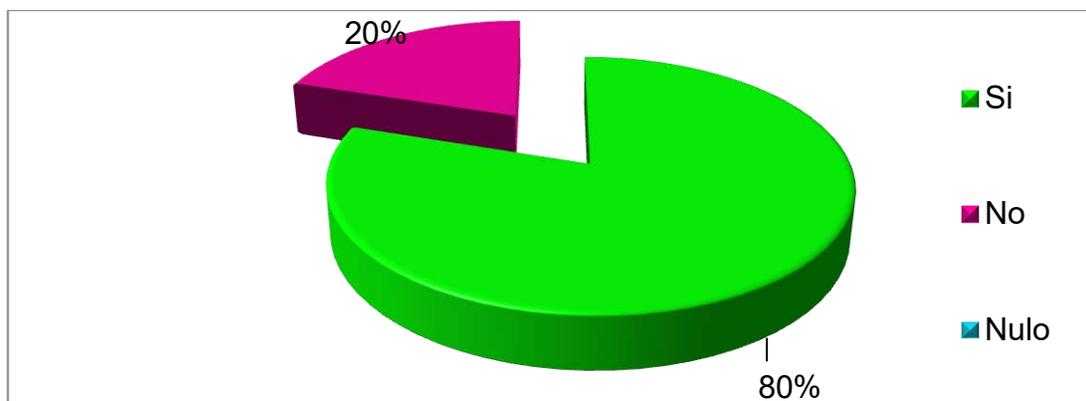
**Ítem 8.- ¿Discuto, analizo y acepto opiniones y puntos de vistas distintos antes de tomar una decisión?**

**Tabla 23.** Toma de decisiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	4	80%
b.- No	1	20%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 23.** Toma de decisiones



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En función de los resultados reflejados en la representación gráfica

precedente, se establece una fortaleza de impacto medio dado que, el 80% de los miembros que integran la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., afirmó que discute, analiza y acepta opiniones y puntos de vistas distintos antes de tomar una decisión; mientras que sólo un 20% señaló que no lo hace.

A pesar que el 80% de la junta directiva manifestó escuchar las opiniones y discutir las antes de tomar una decisión, se contradice por lo observado por las investigadoras, ya que en una de las visitas realizadas, un trabajador en busca de dar a conocer una posible mejora en el trabajo en equipo, solicitó conversar con la junta directiva y tal solicitud le fue negada por falta de tiempo. Lo cual demuestra que es muy poco escuchada las opiniones del personal, considerando que por medio de las opiniones se logra un pequeño asesoramiento de la realidad de los hechos, puede suceder que la junta directiva genere ideas que no se acercan a la realidad de los acontecimientos, causando ideas que posiblemente no solucionen la problemática que están tratando por desconocimiento de la situación, ocasionando pérdida de tiempo importante para la empresa en la ejecución de decisiones que no resolverán el problema.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

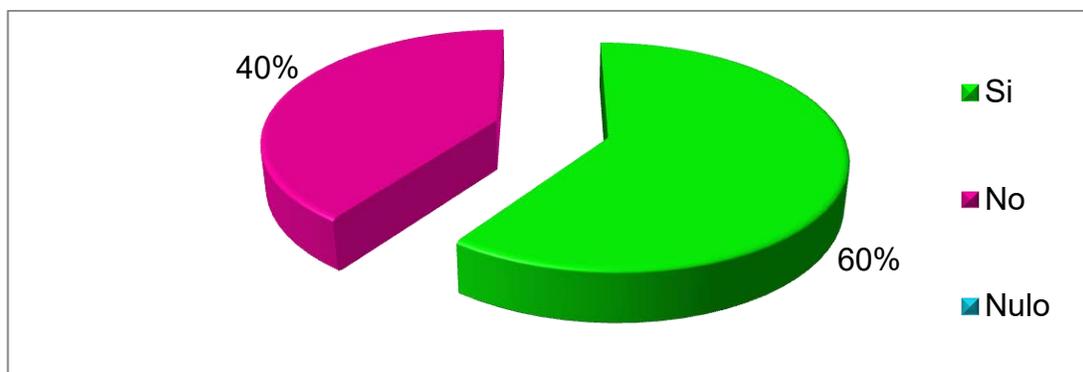
**Ítem 9.- ¿Cuando se discute un tema en equipo manejo adecuadamente los silencios y garantizo los turnos de palabra, para que los resultados de la reunión sean satisfactorios?**

**Tabla 24.** Manejo de silencios y garantía de turnos de palabra

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	3	60%
b.- No	2	40%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 24.** Manejo de silencios y garantía de turnos de palabra



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En el gráfico y la tabla precedente se manifiesta una fortaleza de bajo

impacto, puesto el 60% de los gerentes encuestados indicó que cuando se discute un tema en equipo, maneja adecuadamente los silencios y garantiza los turnos de palabra, para que los resultados de la reunión sean satisfactorios; en tanto que el otro 40% respondió de manera negativa.

Así se observó en FAYMET, CA, en todo proceso de comunicación, no prestan la suficiente atención a las opiniones de las partes, no manejan adecuadamente los silencios y no garantizan los turnos de palabras. Lo cual afecta directamente a la gestión de una reunión grupal efectiva, generando una atmosfera pesimista que no permite la libre discusión, escuchar los múltiples puntos de vistas y dominar el silencio en el momento que se considere para que todos sean escuchados. Por lo cual causan de nuevo pérdida de tiempo y de toma de decisiones importantes para la organización en el buen funcionamiento de la misma.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

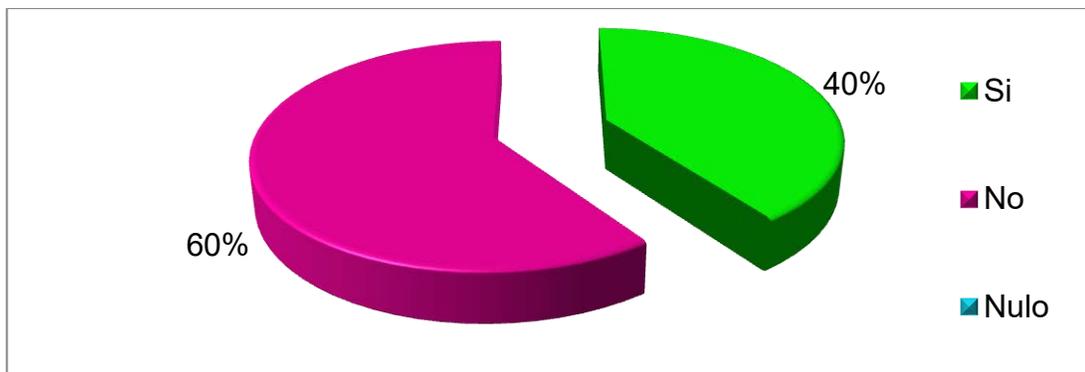
**Ítem 10.- ¿Identifico los recursos que necesitan los empleados para cumplir con sus objetivos y les brindo el apoyo requerido?**

**Tabla 25.** Identificación de recursos y ofrecimiento de apoyo requerido

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 25.** Identificación de recursos y ofrecimiento de apoyo requerido



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En consonancia con la información ilustrada en la tabla y gráfico

precedentes, los cuales corresponden al ítem 10, se determina la existencia de una debilidad de impacto medio; puesto que el 60% de los miembros que integran la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., manifestó que no identifica los recursos que necesitan los empleados para cumplir con sus objetivos, ni les brinda el apoyo requerido; en tanto que, el restante 40% aseveró que si lo hace.

Fue una de las situaciones que mas llamo la atención de las investigadoras, debido a que uno o dos de los trabajadores cuando requería algún recurso para cumplir con la labor, abandonan el puesto de trabajo y se dirigen a un comercio y compran lo requerido. Causando de esta manera apatías de parte del personal en no tener las herramientas necesarias para cumplir su trabajo y pérdida de tiempo durante la productividad de la empresa, que a su vez conlleva la pérdida de dinero.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

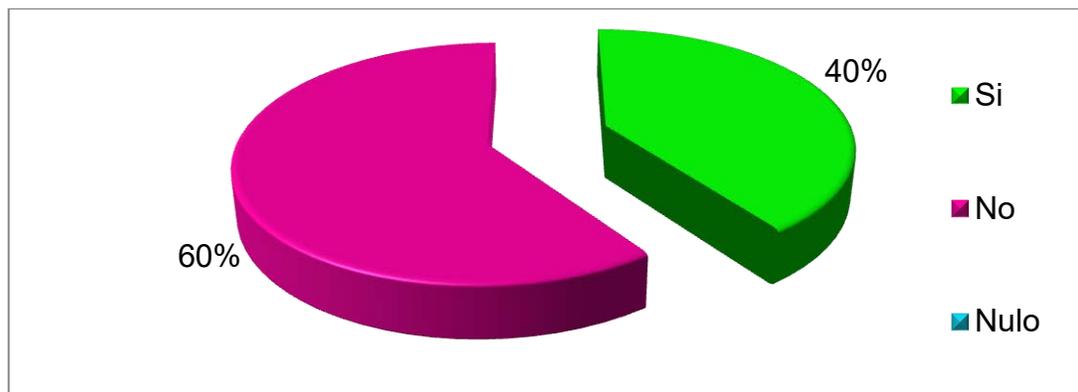
**Ítem 11.- ¿El personal tiene claro cuáles son sus funciones?**

**Tabla 26.** Comunicación de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 26.** Comunicación de funciones



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

De acuerdo con las respuestas emitidas en el ítem 11, el 60% de los encuestados, señaló que el personal no tiene claro cuáles son sus

funciones; mientras que el otro 40% opinó que sí. Estos resultados denotan una debilidad de impacto medio, porque es posible mejorar esa situación.

En acuerdo con la junta directiva, el personal de Faymet, C.A., no está claro con las funciones a realizar, que en mucho de los casos se culpan unos a otros, suponiendo que algunas funciones no radican en el cargo de su trabajo, tomando en cuenta que no conocen bien su trabajo terminan aprendiendo por medio de los errores, lo cual genera pérdida de dinero y tiempo importante para la empresa, incluso pérdida de clientes si en ese momento el trabajador está prestando un servicio técnico y desconoce a cabalidad sus funciones.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

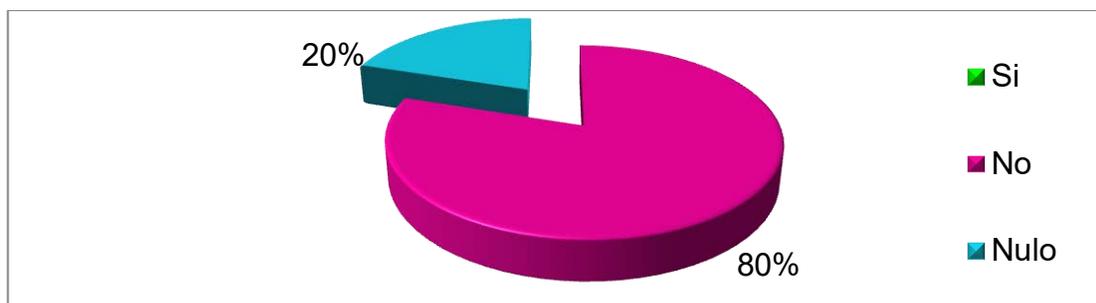
**Ítem 12.- ¿Reconozco a quienes aportan ideas creativas, a los que las apoyan y a quienes proveen recursos para su implementación?**

**Tabla 27.** Reconocimiento de ideas creativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	0	0%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	1	20%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 27.** Reconocimiento de ideas creativas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En virtud de los resultados reflejados en la Tabla y Gráfico 17, se determina la existencia de una debilidad de alto impacto; dado que un 80% de la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., enfatizó que no reconoce a

quienes aportan ideas creativas, a los que las apoyan y a quienes proveen recursos para su implementación; y, el otro 20% opinó nulo.

No se manifiesta, la creatividad como el motor de la innovación, la fuente competitiva y el elemento clave para la diferenciación. En consecuencia, la organización tendría a su servicio colaboradores poco valiosos que no generan ideas creativas y que no buscan la mejor implementación de las mismas. Originando poca interacción, poco compromiso del trabajador con la empresa. Lo cual es muy desfavorable para el clima organizacional.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

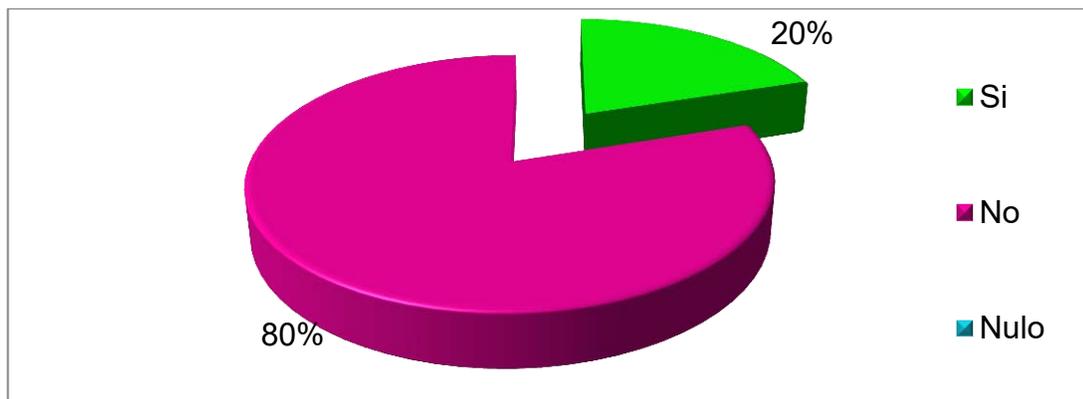
**Ítem 13.- ¿Soy una persona abierta a los cambios tecnológicos?**

**Tabla 28.** Aceptación a los cambios tecnológicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	1	20%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 28.** Aceptación a los cambios tecnológicos



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En virtud de los datos aportados en la representación gráfica precedente, se aduce una debilidad de alto impacto. Tal aseveración,

obedece a que un elevado 80% de los directivos de la empresa FAYMET C.A., manifestaron que no son abiertos a los cambios tecnológicos; en tanto que el otro 20% si lo es.

Desde el comienzo de la investigación lo más claro y evidente fue la falta de tecnología en Faymet, C.A., Se observo que aún elaboran las facturan con máquina de escribir, desconocen el uso de internet, y emiten las notas de entregas a mano, lo cual muchas veces no es muy claro para el cliente, originando así mal entendidos y pérdida de tiempo, De igual manera el Director de la organización manifestó miedo a un computador y desconocimiento del uso de esos “aparatos” (computadoras). Todo esto conlleva a la posible pérdida de clientes importantes de la organización ya que no logran adaptarse a los cambios importantes que requiere el cliente.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Administrativas.

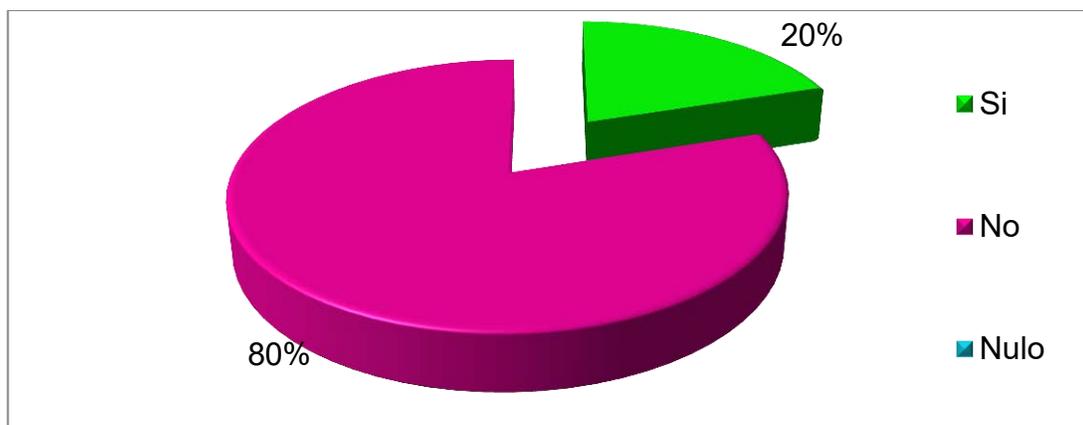
**Ítem 14.- ¿Busco la forma de obtener información de otras personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos?**

**Tabla 29.** Aceptación de nuevos conocimientos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	1	20%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 29.** Aceptación de nuevos conocimientos



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Los resultados del ítem 14, denotan una debilidad en las habilidades administrativas de la empresa FAYMET C.A., ya que, el 80% de los

encuestados, expresó que no busca la forma de obtener información de otras personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos; y, solo un 20% afirmó que lo hace.

Fue interesante escuchar las opiniones de la Junta Directiva al leer la pregunta en mención, les parecía absurdo y fuera de lugar que personas que no pertenecían al equipo de Faymet, C.A. aportaran ideas, información, conocimientos de un trabajo que desconocían, de continuar en esta situación Faymet, C.A. dejaría de contar con valiosa información de otras industrias, generando así una organización muy despreocupada por la interacción con la sociedad.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Comunicativas.

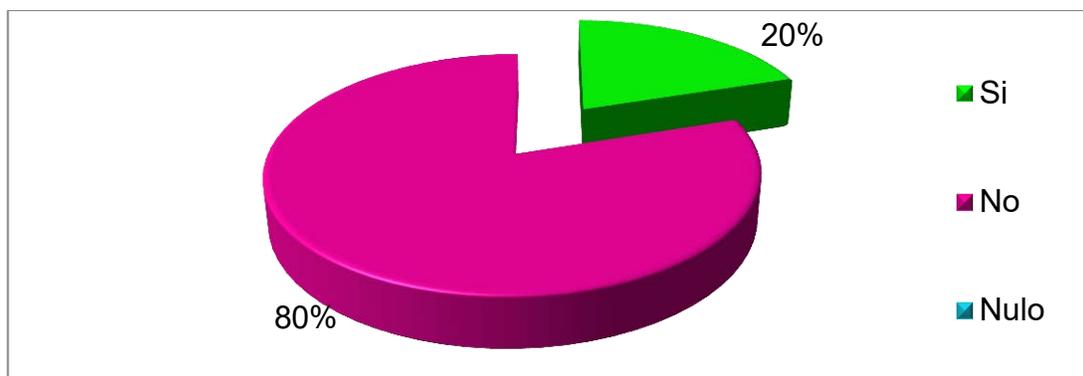
**Ítem 15.- ¿Me considero capaz de comunicarme con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada?**

**Tabla 30.** Capacidad de comunicación abierta, directa, franca y adecuada

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	1	20%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 30.** Capacidad de comunicación abierta, directa, franca y adecuada



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Como se puede observar en la Tabla y Gráfico 20, el 80% de los

miembros que integran la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., no se considera capaz de comunicarse con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada; mientras el restante 20% si piensa poder hacerlo; por lo cual, se establece una debilidad.

Cuando la Junta Directiva de la organización no se considera capaz de comunicarse efectivamente con el personal genera bajo rendimiento individual y grupal, relaciones conflictivas en los trabajadores, desconocimiento de los objetivos de la organización, lo cual afecta directamente en el clima organizacional y en la efectividad de la administración de la empresa.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Comunicativas.

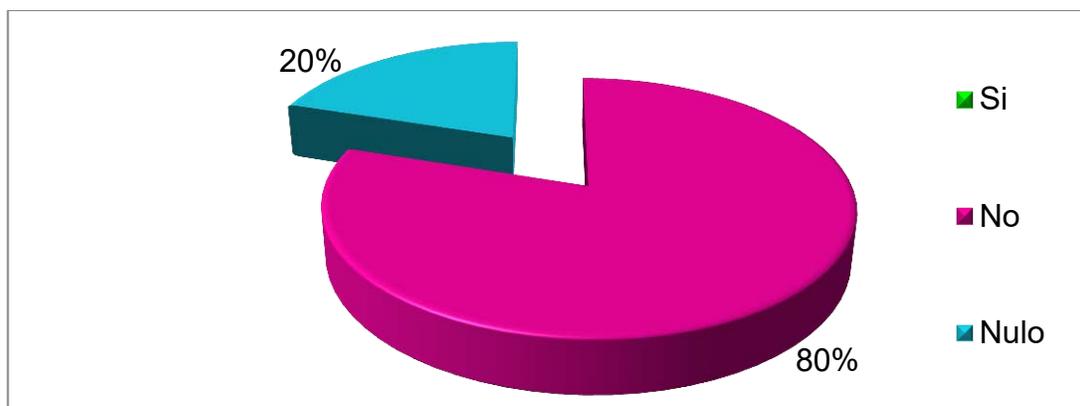
**Ítem16.- ¿Cuando me comunico, las personas entienden con facilidad lo que quise expresar?**

**Tabla 31.** Facilidad para hacerse entender

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	0	0%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	1	20%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 31.** Facilidad para hacerse entender



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados reflejados en la representación gráfica

que antecede, se puede determinar una debilidad de alto impacto; dado que, el 80% de los directivos de la empresa FAYMET C.A., manifestó que cuando se comunica, las personas no logran entender con facilidad lo que quiso expresar; y el restante 20% marcó la opción nulo.

Al no lograr el entendimiento de lo que desean expresar, es claro que se trata de una comunicación ineficiente, originando interferencia en la transmisión de la información, causando errores por parte del receptor en el momento de poner en práctica lo informado. Lo cual es desfavorable para la ejecución de tareas en la empresa.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Comunicativas.

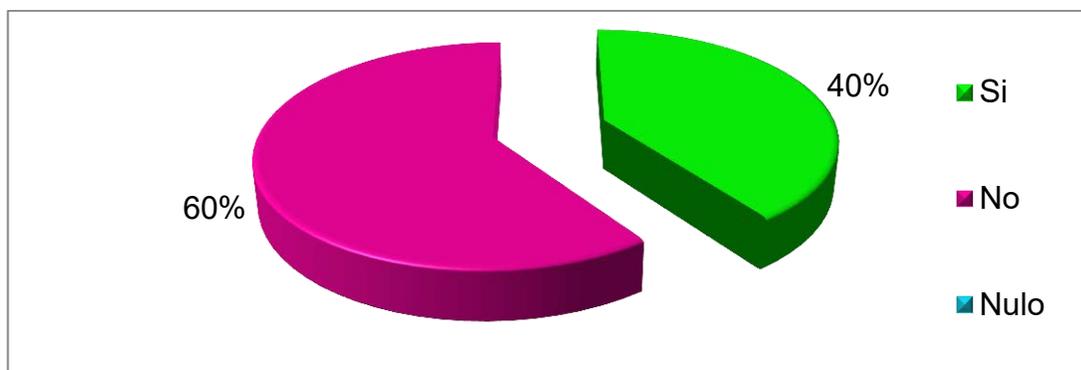
**Ítem 17.- ¿Manifiesto señales de apoyo cuando me reúno con los subordinados, como saludarlos tocando ligeramente el brazo y estrecharles la mano?**

**Tabla 32.** Manifestación de señales de apoyo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 32.** Manifestación de señales de apoyo



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

La información aportada por el 60% de los integrantes de la unidad de

estudio (junta directiva de la empresa FAYMET C.A.), revela una debilidad de medio impacto; ya que, señalaron que no manifiestan señales de apoyo cuando se reúne con los subordinados, como saludarlos tocando ligeramente el brazo y estrecharles la mano, y, mientras que el otro 40% si lo hace.

Durante la observación de las investigadoras, los miembros de la Junta Directiva llegan a la empresa directo al puesto de trabajo a cumplir las funciones rutinarias, no fue percibido un apretón de mano con el personal o un saludo cordial. A este particular, los saludos son parte de la comunicación no verbal que resultan de utilidad para conectarse con el interlocutor y facilitar así las relaciones sociales y la comunicación entre el mandatario y los subordinados, de no existir manifestaciones como las mencionadas ocasiona que el trabajador se sienta poco valorado y poco comprometido con la Directiva de la Organización, lo que a su vez causa el desinterés por el trabajo en equipo.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Comunicativas.

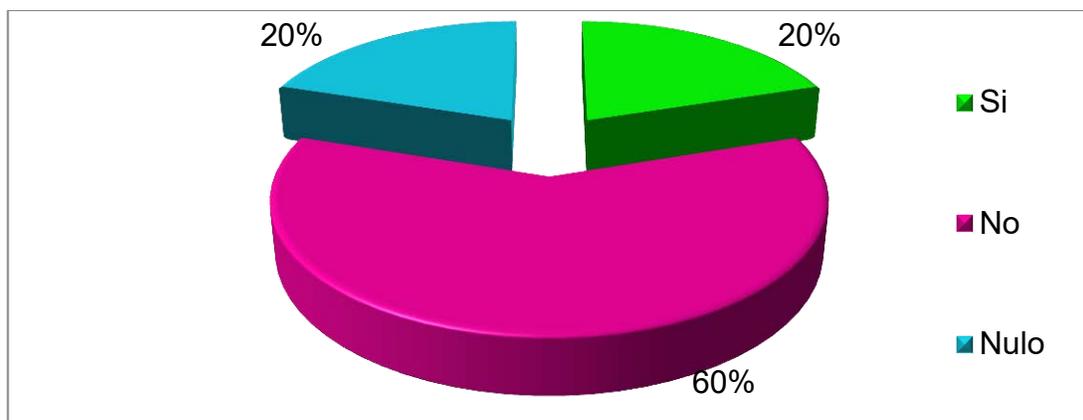
**Ítem 18.- ¿Cuando me comunico con el personal, demuestro que los escucho y me interesa la conversación mirándolos a los ojos?**

**Tabla 33.** Demostración de interés en la conversación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	1	20%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	1	20%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 33.** Demostración de interés en la conversación



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Los porcentajes relativos, reflejados en el Gráfico y Tabla 23, denotan

una debilidad de alto impacto, porque el 60% de los miembros que conforman la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., expresó que cuando se comunica con el personal, no le demuestra que los escucha y le interesa la conversación mirándolos a los ojos; otro 20% marcó la opción nulo y el restante 20%, manifestó que si lo demuestra.

La Junta Directiva de Faymet, C.A., demostró en varias ocasiones no darse la oportunidad de escuchar, ver y saber interpretar a su personal; cuando es percibido por el trabajador que no es mirado a los ojos mientras se comunican, lo hacen sentir que no son escuchados y que su opinión no interesa para nada, además la Directiva le proyecta a los trabajadores inseguridad, irrespeto y timidez, lo cual infiere directamente en la confianza de los trabajadores hacia la administración de la empresa, que genera desmotivación e inseguridad en la ejecución de las actividades.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Comunicativas.

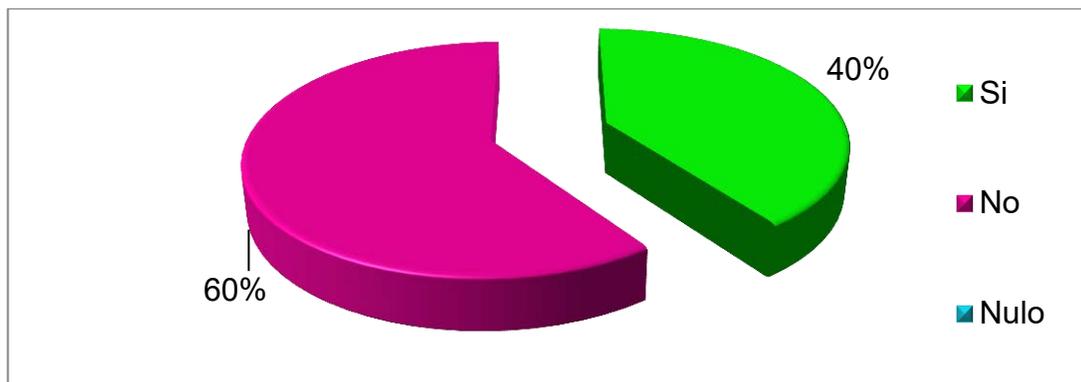
**Ítem 19.- ¿Preparo una agenda de trabajo antes de hablar en público?**

**Tabla 34.** Preparación de agenda de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 34.** Preparación de agenda de trabajo



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En función de los datos proporcionados por los 5 miembros que integran la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., en el ítem 19, se

establece una debilidad de impacto medio; dado que, el 60% de ellos manifestó que no prepara una agenda de trabajo antes de hablar en público; en tanto que el restante 40% si lo hace.

En muy pocas oportunidades Faymet, C.A. realiza reuniones con el personal y cuando las convocan no realizan una preparación previa, que defina el tema a tratar y se establezcan los objetivos, para luego buscar posibles soluciones o tomar decisiones, lo cual causa pérdida de tiempo, confusiones, malos entendidos, reduce las perspectiva al punto a tratar, poco dinamismo que a su vez agosta a los receptores. Lo cual influye directamente en costos operativos para la organización, ya que dependiendo del tema a tratar, podrían estar generando una solución para un problema de producción que a su vez sólo los llevará a continuar cometiendo los mismos errores, debido a que no cuentan con un personal ampliamente informado e involucrado mediante la reunión.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Comunicativas.

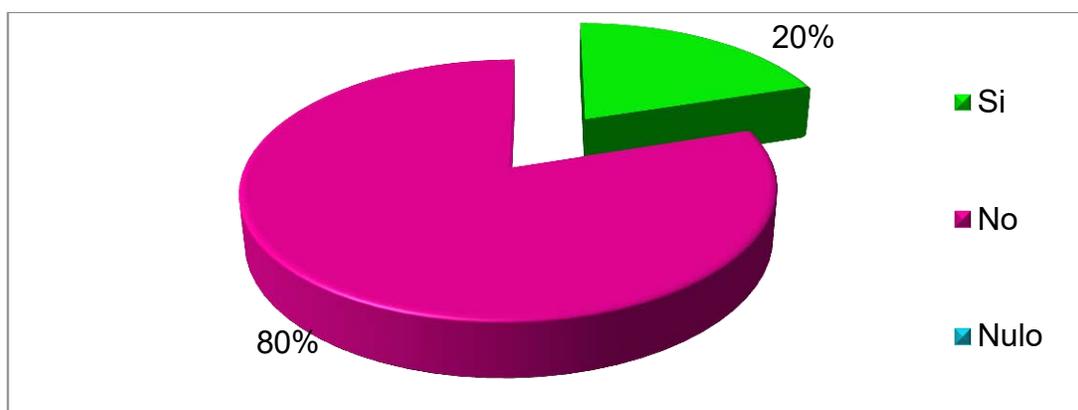
**Ítem 20.- ¿Me apoyo en pizarras, rotafolios, proyecciones u otros medios, para reforzar mi discurso?**

**Tabla 35.** Uso de medios de apoyo para reforzar discursos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	1	20%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 35.** Uso de medios de apoyo para reforzar discursos



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En la representación gráfica anterior se puede observar que un elevado

80% de los directivos encuestados no se apoya en pizarras, rotafolios, proyecciones u otros medios, para reforzar su discurso; mientras que el restante 20% si hace uso de dichas herramientas.

De manera informal se entrevistó a los trabajadores de Faymet, C.A., quienes manifestaron asistir a pocas reuniones, y cuando se presentaba tal evento no utilizaban ningún recurso como (pizarras, rota folios, proyecciones y otros medios) comunicaban la información de manera verbal y se daba por terminada la reunión.

Cuando el personal no es ilustrado mediante tecnología audiovisual, durante las reuniones, originará menos interés, atención y motivación del grupo hacia la temática debatida, así como un discurso poco efectivo, trabajadores menos comprometidos y agostados de la reunión.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Interpersonales.

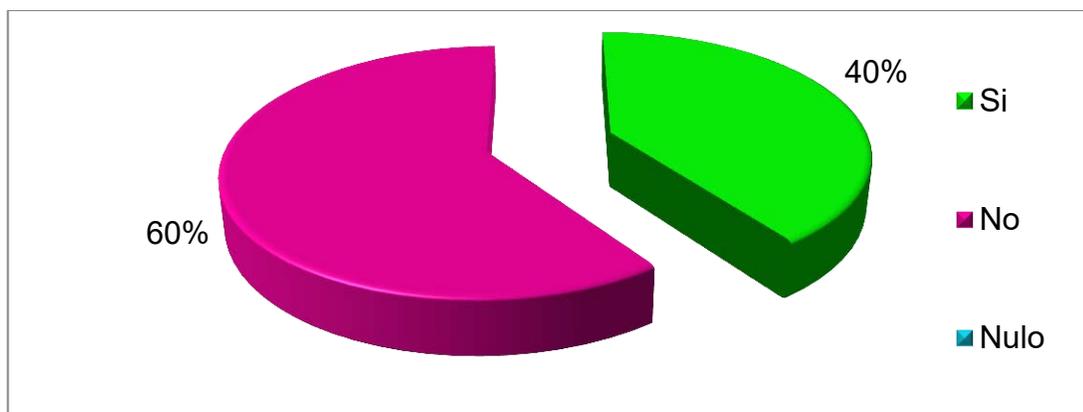
**Ítem 21.- ¿Ofrezco ayuda para solucionar los problemas de los empleados?**

**Tabla 36.** Ofrecimiento de ayuda para solucionar problemas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 36.** Ofrecimiento de ayuda para solucionar problemas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Con base a los resultados reflejados en el Gráfico y Tabla 26, el 40% de

los miembros que conforman la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., no ofrece ayuda para solucionar los problemas de los empleados, en tanto que el otro 60% si la proporciona; por lo cual, se infiere una debilidad de impacto bajo.

El poco apoyo de la Junta Directiva hacia la solución de problemas ha generado la no localización del conflicto real y la no atención a los diferentes puntos de vista, por lo tanto no se explora todas las posibles soluciones, lo que a su vez genera que la organización disponga de poca información, agudeza, experiencia, asertividad, creatividad y tacto para la solución del problema. Más allá de las consecuencias a corto plazo, se convierten en la mayoría de los casos en un germen que socava el clima laboral en general, impactando así, de manera directa en la productividad y los resultados de una entidad.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Interpersonales.

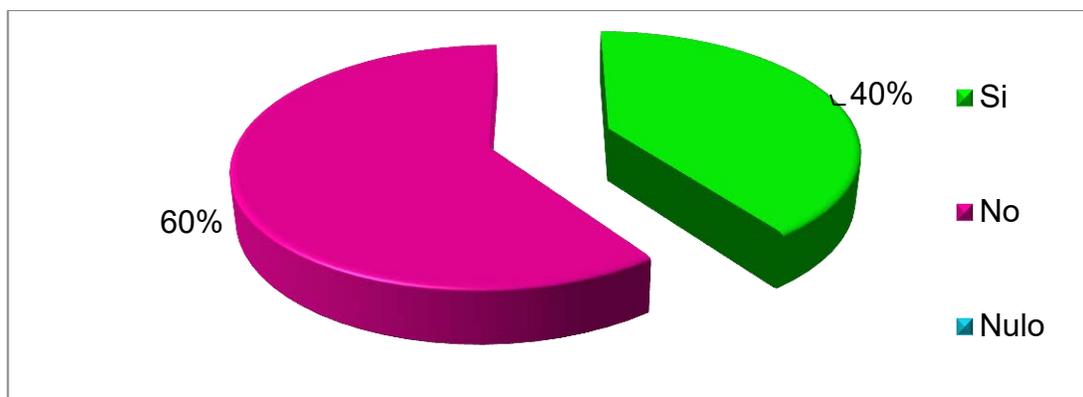
**Ítem 22.- ¿Se manejar con diplomacia y tacto las situaciones tensas y personas difíciles?**

**Tabla 37.** Manejo de situaciones tensas y personas difíciles

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 37.** Manejo de situaciones tensas y personas difícil



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Los resultados del ítem 22, develan que el 60% de los integrantes de la

junta directiva de la empresa FAYMET C.A., no sabe manejar con diplomacia y tacto las situaciones tensas y personas difíciles; mientras que el restante 40% afirma que sabe cómo hacerlo; por lo tanto, se establece la existencia de una debilidad de impacto medio, porque dichas habilidades pueden mejorarse.

La ausencia de las habilidades en referencia, puede ser la causa de que los gerentes en la empresa FAYMET C.A., no sepan manejar con diplomacia y tacto las situaciones tensas y personas difíciles; y, ello puede dificultar su interacción para persuadir y dirigir, negociar, resolver problemas; así como para lograr la cooperación y el trabajo de equipo.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Interpersonales.

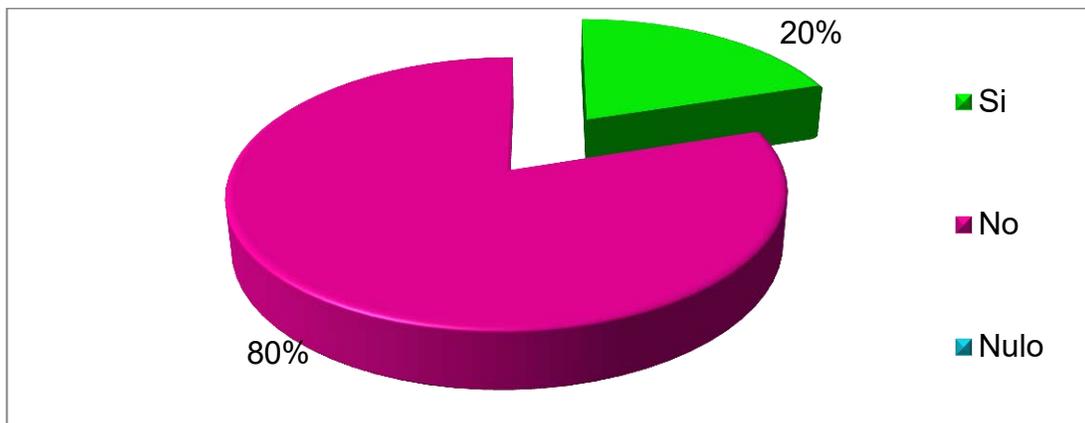
**Ítem 23.- ¿Promuevo y uso herramientas para solucionar problemas como reducción de lista, análisis causa-efecto o voto ponderado?**

**Tabla 38.** Promoción y uso herramientas para solucionar problemas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	1	20%
b.- No	4	80%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 38.** Promoción y uso herramientas para solucionar problemas



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

En función de los datos proporcionados por los 5 miembros que integran la junta directiva de la empresa FAYMET C.A., se infiere una debilidad de alto impacto; ya que, el 80% de ellos no promueve ni usa herramientas para solucionar problemas como reducción de lista; en tanto que solo un 20% si lo hace.

No tomar en cuenta herramientas útiles para la solución de problemas, causa respuestas inmediatas en la directiva hacia la reducción del personal, lo cual no es lo más correcto, tomando en cuenta que pueden llegar a perder personal de gran valor para la industria, así como también generaría costo y tiempo en la admisión y adiestramiento de un nuevo personal. Además dificulta una gestión eficaz y competente en una organización que requiere la integración y cooperación de todos los miembros.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Interpersonales.

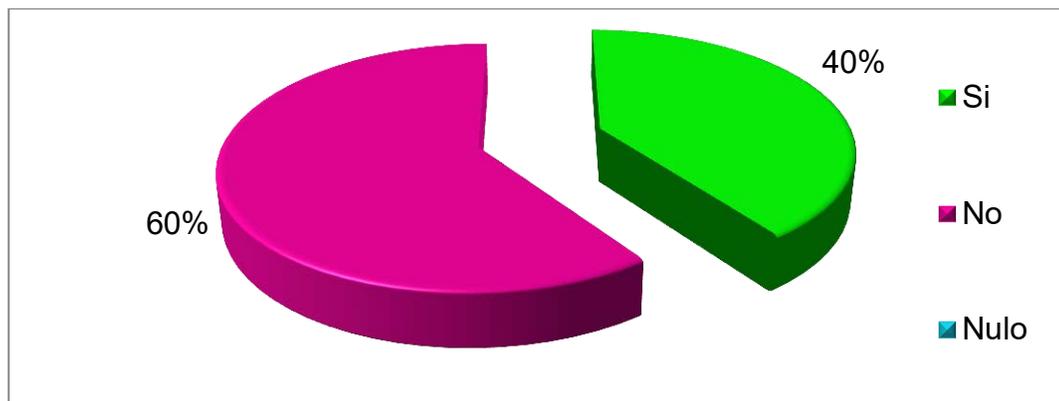
**Ítem 24.- ¿Fomento soluciones que beneficien a todos?**

**Tabla 39.** Fomento de soluciones que beneficien a todos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 39.** Fomento de soluciones que beneficien a todos



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

De acuerdo a los datos registrados en la representación gráfica precedente, el 60% de los integrantes de la junta directiva de la empresa

FAYMET C.A., no fomenta soluciones que beneficien a todos; en tanto que el restante 40% si lo practica; por lo que se aduce una debilidad de mediano impacto, en las habilidades que poseen los encuestados.

Los directivos de la empresa FAYMET C.A., no fomentan soluciones, lo cual genera dilemas, empatía, malos entendidos, rotación de personal, desconfianza, inseguridad, molestias. De continuar así la rotación de personal y los malos entendidos generan costos de producción, administración y tiempo.

**Dimensión:** Habilidades que requiere desarrollar la Directiva.

**Indicador:** Habilidades Interpersonales

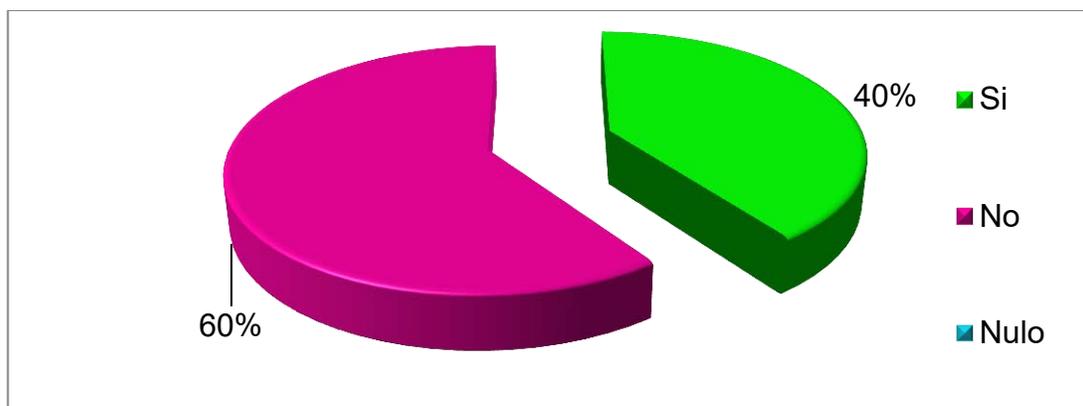
**Ítem 25.- ¿Hago seguimiento y evalúo los resultados de los acuerdos a los que llegan las partes en conflicto?**

**Tabla 40.** Seguimiento y evaluación de resultados sobre acuerdos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
a.- Si	2	40%
b.- No	3	60%
c.- Nulo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Gráfico 40.** Seguimiento y evaluación de resultados sobre acuerdos



**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

**Análisis:**

Se evidencia en los resultados una debilidad de mediano impacto, dado

que el 60% de los directivos de la empresa FAYMET C.A., señaló que no hace seguimiento, ni evalúa los resultados de los acuerdos a los que llegan las partes en conflictos; mientras que el otro 40% afirmó que lo hace.

Tomando en cuenta la manifestación por medio de entrevistas informales a la Junta Directiva, indican que desconoce que deba realizarse un seguimiento y evaluación a los resultados de los acuerdos, consideran que el tiempo les indica si fue lograda la solución del problema. De no tomar en cuenta un monitoreo continuo de los compromisos adquiridos ocasiona un impacto negativo en la reevaluación de los resultados, en consecuencia no se obtiene una precisa redefinición del problema, no es posible un nuevo análisis u otra alternativa de solución, generando de esta manera la continuación de los conflictos iniciales.

**Determinación mediante el perfil de capacidad interna (PCI), de los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.**

Para la interpretación de las fortalezas y debilidades; y su respectivo impacto, las investigadoras establecieron una escala, acorde a las tres categorías de respuestas, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

**Tabla 31.** Baremo para la interpretación de los resultados

<b>Informantes</b>	<b>Frecuencias Absolutas (respuestas)</b>	<b>Criterios</b>
Personal (15 personas)	Entre 14 y 15 afirmativas (si)	Fortaleza impacto alto
	Entre 11 y 13 afirmativas (si)	Fortaleza impacto medio
	Entre 8 y 10 afirmativas (si)	Fortaleza bajo impacto
	Entre 10 y 15 negativas (no) o nulo	Debilidad impacto alto
	Entre 5 y 9 negativas (no) o nulo	Debilidad impacto medio
	Entre 1 y 4 negativas (no) o nulo	Debilidad impacto bajo
Junta Directiva (5 personas)	5 afirmativas (si)	Fortaleza impacto alto
	4 afirmativas (si)	Fortaleza impacto medio
	3 afirmativas (si)	Fortaleza bajo impacto
	5 negativas (no) o 4 negativas y 1 nulo	Debilidad impacto alto
	Entre 3 y 4 negativas (no) o nulo	Debilidad impacto medio
	Entre 1 y 2 negativas (no) o nulo	Debilidad impacto bajo

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

Siguiendo la ilustración anterior, si de quince (15) encuestados, 8 respondieron afirmativamente (si), 7 negativamente (no), se toma la frecuencia absoluta más elevada (si). Luego, en función del baremo establecido, se infiere una fortaleza de bajo impacto; dado que se ubicó entre 8 y 10 repuestas afirmativas. Este análisis es aplicado para todos los ítems; obviamente, tomando en cuenta la cantidad de informantes. Conviene mencionar, que para facilitar y ofrecer una mejor apreciación, se ilustran dos tablas donde se reflejan las frecuencias absolutas y relativas, según las respuestas emitidas en cada ítem e indicador de los instrumentos aplicados al personal y a la junta directiva de la empresa FAYMET C.A.

**Tabla 34.** Perfil de Capacidad Interna (PCI)

N°	Variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>1</b>	<b>Capacidad Directiva</b>									
1.1	No fomentan la armonía para el trabajo en equipo.				x			x		
1.2	No motivan al equipo para la obtención de objetivos comunes				x			x		
1.3	Imponen su voluntad con exigencias y amenazas				x			x		
1.4	No se comunican constantemente con el personal.				x			x		
1.5	Manejo inadecuado de las relaciones en todos los niveles de la organización.				x			x		
1.6	Poca capacidad para trabajar en equipo				x			x		
1.7	No facilitan el logro de las tareas en equipo				x			x		
1.8	No se proporciona la información necesaria para que el personal desarrolle de sus funciones				x			x		
1.9	Incapacidad de concentración y pensamiento ante situaciones estresantes					x		x		
1.10	Escaso conocimiento y falta de práctica de técnicas de relajación					x			x	
1.11	Usan métodos para administrar eficientemente el tiempo			x				x		
1.12	No muestran confianza en los trabajadores ni les solicitan sugerencias					x		x		
1.13	No solicitan opiniones al personal para conocer los cambios que desean realizar en la organización				x			x		
1.14	Escaso fomento de comunicación entre los diferentes niveles de la organización					x		x		
1.15	Antes de tomar una decisión, se discuten, analizan y aceptan opiniones y puntos de vistas distintos		x					x		
1.16	Manejo adecuado de los silencios y garantía de turnos de palabra			x				x		
1.17	El personal no tiene suficientemente claro cuáles son sus funciones					x		x		
1.18	Escaza capacidad para comunicarse con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada					x		x		
1.19	Dificultad para hacerse entender					x		x		
1.20	Pocos gerentes preparan una agenda de trabajo antes de hablar en público					x		x		
1.21	Falta de apoyo en herramientas para reforzar los discursos					x		x		

... Continuación

N°	Variables	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>1</b>	<b>Capacidad Directiva</b>									
1.22	Mediana habilidad en el manejo de situaciones tensas y personas difíciles					x		x		
1.23	No se promueve, ni se usan herramientas para solucionar problemas					x			x	
1.24	No siempre se fomentan soluciones que beneficien a todos					x		x		
1.25	Inconstancia en el seguimiento y evaluación de los resultados de los acuerdos a los que llegan las partes en conflicto					x		x		
<b>2</b>	<b>Capacidad Competitiva</b>									
2.1	Consiguen el apoyo del personal y grupos claves del negocio.			x				x		
2.2	No buscan obtener información de personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos					x		x		
<b>3</b>	<b>Capacidad Tecnológica</b>									
3.1	No se fomenta la innovación y la creatividad en el trabajo				x			x		
3.2	No se identifican los recursos necesarios para que los empleados cumplan con sus objetivos, ni se les brinda el apoyo requerido					x		x		
3.3	Poca aceptación a los cambios tecnológicos					x		x		
<b>4</b>	<b>Capacidad del Talento Humano</b>									
4.1	Escasa preocupación por las necesidades del personal				x			x		
4.2	Poco conocimiento de los procesos para la ejecución de sus tareas					x		x		
4.3	No se brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas				x			x		
4.4	Falta de un sistema de recompensas				x			x		
4.5	Reconocimiento y cumplidos cuando el personal alcanza logros significativos			x				x		
4.6	No se reconoce a quienes aportan ideas creativas, a los que las apoyan y a quienes proveen recursos para su implementación				x			x		
4.7	Pocas manifestaciones de apoyo durante las reuniones con los subordinados					x		x		
4.8	Poca demostración de escuchar e interesarse en una conversación con el personal					x		x		
4.9	Algunas veces se ofrece ayuda para solucionar los problemas de los empleados					x			x	

Fuente: Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

## **Análisis**

En función de los resultados plasmados en el perfil de capacidad interna, se establece que las debilidades calificadas en una escala de alto impacto son: No se fomenta la armonía para el trabajo en equipo, ni se le motiva para que obtengan los objetivos comunes; los gerentes imponen su voluntad con exigencias y amenazas, no existe comunicación constante con el personal, existe un manejo inadecuado de las relaciones en todos los niveles de la organización, los directivos poseen poca capacidad para trabajar en equipo, además no facilitan el logro de las tareas del grupo, tampoco se proporciona la información necesaria al personal para que desarrolle sus funciones.

Asimismo, no se solicita a los trabajadores su opinión para conocer los cambios que desean realizar en la organización, no se fomenta la innovación y la creatividad en el trabajo, existe una escasa preocupación por las necesidades del personal, no se brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas, la entidad adolece de un sistema de recompensas, la gerencia no reconoce a quienes aportan ideas creativas, a los que las apoyan y a quienes proveen recursos para su implementación.

Al ponderar el impacto que cada una de las debilidades mencionadas en los párrafos precedentes ejerce en el éxito actual de la empresa FAYMET C.A., se estableció que todas ellas afectan directamente su funcionamiento; por lo tanto, fueron calificadas como de alto impacto. Por esta razón, se consideran como factores claves y, por ende los directivos requieren desarrollar habilidades conducentes a mejorar dichas situaciones para que la organización alcance mayor competitividad.

En cuanto a los aspectos que calificaron como debilidades de mediano impacto, pero que tienen una alta influencia (impacto) en el éxito que actualmente posee la referida empresa, destacan las siguientes: Incapacidad de los directivos para concentrarse y pensar ante situaciones estresantes; no se muestra confianza en los trabajadores, ni se les solicitan sugerencias; el fomento de comunicación entre los diferentes niveles de la organización es escaso; los trabajadores no tienen suficientemente claro cuáles son sus funciones, la gerencia tiene poca habilidad para comunicarse con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada; asimismo, tiene dificultad para hacerse entender.

En el mismo orden de ideas, son pocos los gerentes que preparan una agenda de trabajo antes de hablar en público y la mayoría no se apoya en herramientas para reforzar sus discursos. También se estableció, una capacidad media para el manejo de situaciones tensas y personas difíciles; además, no siempre se fomentan soluciones que beneficien a todos. A nivel competitivo, la directiva no busca obtener información de personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos, ni identifica los recursos necesarios para que los empleados cumplan con sus objetivos, tampoco se les brinda el apoyo requerido. Desde el punto de vista tecnológico, existe una escasa aceptación a los cambios tecnológicos. Por otra parte, se supo que la gerencia posee poco conocimiento de los procesos para la ejecución de sus tareas y que las manifestaciones de apoyo durante las reuniones con los subordinados, son escasas.

Ahora bien, los factores considerados como debilidades de impacto medio, cuya repercusión en el éxito de la empresa FAYMET C.A., es también media, son: el escaso conocimiento y la falta de práctica de técnicas de relajación y las fallas en la promoción y uso de herramientas para solucionar

problemas. Es de resaltar que en el análisis efectuado, ningún aspecto fue calificado como una debilidad de impacto bajo.

En lo que respecta a las actividades que calificaron como fortalezas de impacto medio, pero que afectan en un alto grado el desempeño de la empresa FAYMET, C.A., destacó que antes de tomar una decisión, se discuten, analizan y aceptan opiniones y puntos de vistas distintos. Por otra parte, los factores que se consideraron como fortalezas de bajo impacto, cuya incidencia en el funcionamiento del negocio es alta, son: algunos gerentes hacen uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo; además, saben manejar adecuadamente los silencios y garantizan turnos de palabra a todo el personal. De igual forma, algunos directivos consiguen el apoyo del personal y grupos claves del negocio; también reconocen y hacen cumplidos cuando el personal alcanza logros significativos.

En virtud de los resultados arrojados en el presente estudio, las investigadoras consideran que, efectivamente, los directivos de la empresa FAYMET, C.A., deben desarrollar algunas habilidades y cultivar las que ya poseen, para que así la entidad logre mejorar el desempeño de su personal; ya que, se pudo comprobar que los indicadores evaluados en esta investigación impactan de una u otra manera en el clima organizacional, lo que a su vez afecta su productividad y competitividad.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Introducción**

Asumiendo que la apertura de mercados, los avances tecnológicos y los cambios económicos, sociales y políticos que enfrenta el empresario actualmente han desencadenado una alta competitividad, se hace impostergable la necesidad sostenida de mejorar las habilidades directivas de quienes día a día luchan por mantener operativa a través del tiempo a una organización; ya que, para poder subsistir en un mundo tan convulso, es preciso que un director sea un líder innovador, generador de compromiso, reconocido y respetado por su equipo y por el resto de la organización; y, que además, tenga capacidad para superar las barreras organizativas, y culturales que impone la globalización.

Así las cosas, los directores deben conocer aquellas herramientas que le ayuden en el manejo del negocio, pues no es suficiente poseer condiciones naturales o tener experiencia; sino que se deben desarrollar las capacidades y competencias para trabajar mejor con su equipo de trabajo, así como, resolver los diversos conflictos organizacionales, liderar a los subordinados, implementar cambios, entre otras. Ello significa, que un directivo no solo se debe capacitar para se adapte y sea eficiente en la dirección actual sino para que gestione e impulse el propio desarrollo.

De allí que, basadas en los resultados obtenidos; donde se pudo comprobar que la falta de pericia en la mayoría de los indicadores sometidos a evaluación, afectan el clima organizacional y por ende los niveles

productivos de la empresa FAYMET, C.A., se presenta la siguiente propuesta; la cual contiene un conjunto de estrategias de actuación, cuyo objeto es contribuir en el fortalecimiento de las habilidades de quienes ejercen funciones directivas en la misma.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Potenciar las habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A., a fin de garantizar el buen ejercicio de sus funciones y con ello el crecimiento del negocio, la comercialización de los productos y la obtención de utilidades.

### **Objetivos Específicos**

Determinar las herramientas y recursos requeridos para el programa de desarrollo de habilidades directivas.

Describir las etapas del programa de desarrollo de habilidades directivas para la empresa FAYMET C.A.

Inventariar las acciones teóricas y prácticas a incluirse en el programa para el fortalecimiento de las habilidades directivas.

## **Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta está basada en una metodología didáctica y pretende generar conocimientos acerca de algunos ejercicios de aplicación práctica que pueden ser utilizados tanto por la empresa FAYMET C.A., como

por cualquier entidad que desee potenciar sus competencias gerenciales, facilitando su desempeño y mejorando su capacidad de respuesta frente a futuros retos. De manera que, el presente programa tiene carácter universal y se constituye en un instrumento de gran utilidad para el desarrollo habilidades directivas en las PYMES.

En el marco de estas consideraciones, la presente propuesta se justifica dado que tiene con último fin contribuir con el mejoramiento del ejercicio de las funciones directivas de la empresa FAYMET C.A., siendo los socios u accionistas sus principales beneficiarios; ya que, una vez que se lleve a la práctica el referido programa, se dará inicio hacia el camino de la excelencia en liderazgo, lo que se traduce en satisfacción, compromiso, respeto, reconocimiento; en pocas palabras, se convertirá en un motor de cambios positivos para la entidad.

De otro lado, la propuesta se fundamenta en teorías que han sido avaladas por diversidad de investigadores y facilitadores de formación empresarial; las cuales, fueron analizadas en el Marco Teórico Referencial y ofrecieron información relevante para la misma. Por lo tanto, las bases teóricas sirvieron como punto de partida para adaptar el modelo para el desarrollo de habilidades directivas según las necesidades detectadas en la empresa en estudio.

### **Estructura de la Propuesta**

El programa para el desarrollo de habilidades directivas propuesto, se encuentra estructurado en función de los objetivos planteados y sobre la base de los fundamentos teóricos que sustentan la investigación. En ese orden de ideas, se plantearon las siguientes fases:

### ***Fase 1. Priorización de las Necesidades de Desarrollo***

El Programa de desarrollo de habilidades directivas propuesto, deriva del análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas al personal y la junta directiva de la empresa FAYMET C.A.; las cuales arrojaron que las principales problemáticas son: No se fomenta la armonía para el trabajo en equipo, ni se motiva al personal para que obtengan los objetivos comunes; los gerentes imponen su voluntad con exigencias y amenazas, no existe comunicación constante con el personal, existe un manejo inadecuado de las relaciones en todos los niveles de la organización, los directivos poseen poca capacidad para trabajar en equipo, no facilitan el logro de las tareas del grupo, tampoco se proporciona la información necesaria al personal para que desarrolle sus funciones.

Asimismo, se pudo conocer que no se solicita a los trabajadores su opinión para conocer los cambios que desean realizar en la organización, no se fomenta la innovación y la creatividad en el trabajo, existe una escasa preocupación por las necesidades del personal, no se brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas, la entidad adolece de un sistema de recompensas, la gerencia no reconoce a quienes aportan ideas creativas, apoyan o proveen recursos para su implementación.

### ***Fase 2. Plan de Desarrollo***

Habiendo priorizado las necesidades de desarrollo, se pasa a definir: El objetivo programa a implementar, el contenido a impartir, los recursos necesarios, los destinatarios, la duración, lugar y fecha para la acción formativa, los métodos y técnicas a emplear, la evaluación de los resultados y su alcance temporal.

*Objetivo del Programa:*

Que al finalizar el proceso de desarrollo, los participantes puedan llevar a la práctica los conocimientos adquiridos.

*Contenido Mínimo a Impartir:*

Trabajo en equipo, negociación y manejo de conflictos, comunicación, motivación, creatividad, manejo de stress y liderazgo.

*Recursos:*

Los insumos necesarios para que el programa pueda realizarse efectivamente, son:

- *Humanos:* Estructurado por el facilitador y/o especialista en capacitación y desarrollo de habilidades directivas y los participantes (Junta Directiva de la empresa FAYMET C.A.).

- *Materiales:* Dentro de este grupo se encuentran la infraestructura, el mobiliario, los equipos y demás insumos. En ese marco, las actividades para el desarrollo de habilidades directivas, se llevarán a cabo en las instalaciones seleccionadas por el facilitador; cuyo ambiente y ventilación sea la más adecuada. En cuanto al mobiliario, equipo y demás insumos, se requieren carpetas, hojas, lápices, mesas, pizarra, marcadores, rotafolio, sillas, material de apoyo, computadora, impresora, video beam, refrigerio.

- *Financiamiento:* Los costos derivados del programa, serán sufragados con fondos propios de la institución.

*Responsables:*

La responsabilidad inmediata de la planeación, organización, ejecución y evaluación de este programa, será del Gerente del área de Recursos Humanos o de la dependencia que haga sus veces; quien deberá contar con la colaboración del Departamento de Administración.

*Destinatarios:*

Este programa tiene como destinatarios directos a la Junta Directiva de la empresa FAYMET C.A. Sin embargo, los clientes y el personal también se verán beneficiados, por lo tanto, todos ellos formarán parte fundamental en la evaluación del éxito de la propuesta.

*Duración:*

Se tiene previsto que esta propuesta, tenga una duración aproximada de un año; ya que comprende dos fases. La primera, se refiere a la ejecución de talleres y/o seminarios; en tanto que en la segunda, se presentan algunas ideas para mejorar las habilidades directivas, mediante un plan de aplicación para ser realizado a corto, mediano y largo plazo, el cual incluye actividades y evaluaciones.

*Lugar y Fecha:*

El programa se desarrollará en el local seleccionado por el facilitador. Ahora bien, en relación a fecha de inicio de la acción formativa, la misma dependerá de la acogida que la Junta Directiva le dé a la propuesta; ya que, son ellos quienes finalmente deben aprobar su puesta en marcha.

### *Métodos y Técnicas:*

Para una correcta ejecución del programa, se impartirán talleres vivenciales - teóricos, con actividades prácticas y reflexivas que favorezcan el conocimiento y desarrollo de las habilidades directivas.

### *Evaluación de Resultados:*

A fin de evaluar el logro de los objetivos propuestos, se deben llevar a cabo test, observaciones, entrevistas y discusiones grupales donde se analicen casos de éxitos y fracasos. Todo ello, con el fin de medir la actitud de los participantes ante la formación y el aprendizaje, valorar la transferencia de las habilidades adquiridas y determinar su influencia en la empresa.

### *Alcance de los Resultados:*

Mediante la implantación de esta propuesta, se pretende optimizar las competencias que resultan imprescindibles en el perfil de un director; y, con ello apoyar entre otras cosas, la obtención de utilidades y obviamente la mejora en el desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.

### ***Fase 3. Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas***

En el siguiente apartado, se presenta un programa especialmente diseñado para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A. De allí, que el mismo se encuentra dividido en módulos, donde se reflejan los objetivos, el contenido, la metodología y su duración; ya que los demás aspectos fueron tratados en la fase anterior.



**FAYMET, c.a.**

TORNO, FRESA, SOLDADURA, AJUSTES, MANTENIMIENTO,  
MONTAJE INDUSTRIAL, REPARACIÓN, INSTALACIONES  
A EQUIPOS DE EMBOTELLADO, MEZCLADORAS,  
REPUESTOS Y SERVICIOS

## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### MODULO I: HABILIDADES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

**Objetivo Terminal:** Al culminar el módulo, los participantes desarrollarán habilidades para motivar, gestionar y dirigir al personal.

**Objetivo Específico:** Aplicar las herramientas y estrategias que faciliten el trabajo en equipo para optimizar el desempeño del personal hacia el logro de los objetivos de la organización.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Equipos de trabajo:<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto,</li><li>• Organización,</li><li>• Misión,</li><li>• Visión,</li><li>• Valores,</li><li>• Estrategias</li><li>• Objetivos.</li></ul></li><li>- Actitudes para trabajar en equipo.</li><li>- Ventajas y beneficios de trabajar en equipo.</li><li>- Metodología para la sensibilización del trabajo en equipo.</li><li>- Dificultades que enfrentan los equipos de trabajo.</li><li>- Cómo evaluar el trabajo en equipo.</li><li>- Aspectos que deben tenerse en cuenta para desarrollar un equipo de trabajo de alto rendimiento.</li><li>- Características de los equipos efectivos.</li><li>- Roles imprescindibles de un equipo de trabajo eficaz.</li><li>- Claves del conflicto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pedagogía activa basada en casos reales con exposiciones teóricas y ensayos de conducta.</li><li>- Dinámicas de grupo (análisis y debates).</li></ul>	18 horas en 6 jornadas de 3 horas cada una.

... Continuación



## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### MODULO II: HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.

**Objetivo Terminal:** Que el participante incorpore actitudes éticas que le permitan responder de forma eficiente a las demandas de su entorno social y profesional.

**Objetivo Específico:** Mejorar las competencias directivas en la comunicación mediante el análisis de los elementos que la integran.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Concepto, importancia y estilos de la comunicación</li><li>- El proceso de la comunicación:<ul style="list-style-type: none"><li>• Elementos,</li><li>• Barreras,</li><li>• Mitos</li><li>• Leyes esenciales.</li></ul></li><li>- Funciones de la comunicación grupal y organizacional.</li><li>- Tecnología y comunicación organizacional:<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicaciones actuales.</li></ul></li><li>- La asertividad:<ul style="list-style-type: none"><li>• Características de la persona asertiva,</li><li>• Técnicas para el desarrollo de habilidades asertivas.</li></ul></li><li>- Estrategias para mejorar las habilidades de comunicación verbal y no verbal</li><li>- El feedback como herramienta de aprendizaje:<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto y uso.</li></ul></li><li>- Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sesiones teóricas y prácticas.</li><li>- Grabación de presentaciones individuales.</li><li>- Taller de improvisación teatral (juegos y escenificación)<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámicas de grupo.</li></ul></li><li>- Cuestionario de autorreflexión.</li></ul>	24 horas en 8 jornadas de 3 horas cada una.

... Continuación



## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### MODULO III: HABILIDADES MOTIVACIONALES.

**Objetivo Terminal:** Que el directivo comprenda que la motivación es el instrumento básico de un líder; ya que, impacta en el equipo de trabajo.

**Objetivo Específico:** Suministrar las herramientas para desarrollar la habilidad motivadora de los directivos.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación:<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto</li><li>• Ciclo</li><li>• Alcance.</li></ul></li><li>-Tipos de motivación:<ul style="list-style-type: none"><li>• . Motivación intrínseca</li><li>• Motivación extrínseca.</li></ul></li><li>- La motivación en el trabajo:<ul style="list-style-type: none"><li>• Factores motivacionales.</li><li>• Factores que desmotivan.</li></ul></li><li>- El proceso de la motivación.</li><li>- Teorías de la motivación:<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoría de las necesidades de Maslow</li><li>• Teoría sobre las expectativas</li><li>• Teoría de la equidad.</li></ul></li><li>- Estrategias para motivar al personal:<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento</li><li>• Disciplina motivadora.</li><li>• Comunicación.</li><li>• Delegación.</li><li>• Capacitación continua</li><li>• Trabajo en equipo.</li></ul></li><li>- La dirección y la motivación:<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación del directivo,</li><li>• Factores motivacionales del directivo.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Metodología inductiva y deductiva.<ul style="list-style-type: none"><li>- Casos prácticos.</li></ul></li><li>- Test sobre capacidad motivadora.<ul style="list-style-type: none"><li>- Exposición de videos clips.</li><li>- Lluvia de ideas</li><li>- Análisis y debate.</li></ul></li></ul>	21 horas en 7 jornadas de 3 horas cada una

... Continuación



## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### MODULO IV: HABILIDADES PARA LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

**Objetivo Terminal:** Al finalizar el módulo, los directivos estarán en capacidad de evaluar su potencial creativo y contarán con herramientas que permitan desarrollarlo y potenciarlo tanto en el plano personal como en el organizacional.

**Objetivo Específico:** Potenciar habilidades que permitan la optimización de la creatividad a fin de que el participante aplique estrategias que incrementen la competitividad del negocio.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Cambio y transición:<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso</li><li>• Modelos de cambio.</li><li>• Barreras</li><li>• Limitaciones</li><li>• Elementos facilitadores en los procesos de cambio.</li></ul></li><li>- La tecnología como herramienta estratégica:<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto</li><li>• Importancia de su aplicación.</li><li>• Impacto en los diferentes sectores industriales.</li><li>• Análisis de tendencias tecnológicas.</li></ul></li><li>- Innovación:<ul style="list-style-type: none"><li>• Importancia,</li><li>• Aplicaciones</li></ul></li><li>- <b>Diseño del proceso de innovación:</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Fases</li><li>• Herramientas.</li></ul></li><li>- Barreras de la innovación.</li><li>- Competencias directivas para innovar.<ul style="list-style-type: none"><li>- Cómo decidir la estrategia de innovación.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Teoría.</li><li>- Análisis de experiencias y casos de éxito.<ul style="list-style-type: none"><li>- Debates.</li></ul></li><li>- Presentación de videos.<ul style="list-style-type: none"><li>- Simulaciones reales.</li><li>- Lluvias de ideas.</li><li>- Actividades de autoconocimiento.</li></ul></li></ul>	30 horas en 10 jornadas de 3 horas cada una.



... Continuación

## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### MODULO V: HABILIDADES PARA EL MANEJO DE STRESS

**Objetivo Terminal:** Al finalizar el módulo, el participante sabrá medir su nivel de estrés y contará con herramientas útiles para su manejo, lo cual incrementa su capacidad de trabajo bajo presión.

**Objetivo Específico:** Proporcionar al participante herramientas para el mejoramiento del control emocional y el manejo del estrés personal.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y naturaleza del estrés.</li> <li>- Tensión funcional y disfuncional.</li> <li>- Síntomas y efectos del estrés:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos subjetivos.</li> <li>• Efectos conductuales.</li> <li>• Efectos cognoscitivos.</li> <li>• Efectos fisiológicos.</li> <li>• Efectos organizacionales.</li> <li>• Reacciones psicósomáticas.</li> <li>• Desordenes emocionales.</li> </ul> </li> <li>- Identificación de factores estresantes.</li> <li>- Estilo y Calidad de Vida.</li> <li>- - Técnicas para el manejo del estrés:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiológicas: técnicas de respiración y relajación, mejoramiento de la condición física cardiovascular y control dietético.</li> <li>• Cognitivas: manejo de pensamientos y emociones.</li> <li>• Conductuales: toma de decisiones, manejo de conflictos y administración del tiempo.</li> <li>• Ambientales: iluminación, ruidos, musicoterapia, colorterapia, aromaterapia, bailoterapia.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases teóricas y prácticas</li> <li>- Dinámicas de interacción grupal.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de casos</li> </ul> </li> <li>- Juegos de simulación de casos reales propios del entorno laboral.</li> <li>- Ejercicios grupales de relajación.</li> <li>- - Ejercicio grupal para identificar situaciones generadoras de estrés.</li> </ul>	<p>36 horas en 12 jornadas de 3 horas cada una</p>

... Continuación



## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### MODULO VI: HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO

**Objetivo Terminal:** Al finalizar el módulo, el participante podrá definir su propio estilo de liderazgo.

**Objetivo Específico:** Desarrollar las competencias de los directivos para los logros de sus objetivos y los del equipo de trabajo.

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderazgo:<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto</li><li>• Implicaciones</li></ul></li><li>- Estilos de mando:<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigente autocrático.</li><li>• Dirigente democrático.</li></ul></li><li>- El líder:<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciones.</li><li>• Características</li></ul></li><li>- Personalidad de los líderes:<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder resuelto.</li><li>• Líder persistente.</li><li>• Líder arriesgado.</li></ul></li><li>- Ventajas y desventajas de los estilos de liderazgo:<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo estructurador.</li><li>• Liderazgo entrenador.</li><li>• Liderazgo delegador.</li><li>• Liderazgo motivacional.</li><li>• Liderazgo carismático.</li></ul></li><li>- Actitudes y aptitudes para el liderazgo.</li><li>- Estrategias de desarrollo del liderazgo.</li><li>- Plan de acción para ser un líder:<ul style="list-style-type: none"><li>• Autodiagnóstico</li><li>• Definición de excelencia personal como líder.</li><li>• Definición de visión y objetivos.</li><li>• Motivación del equipo.</li><li>• Perseverancia.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sesiones teóricas -vivenciales.<ul style="list-style-type: none"><li>- Videos demostrativos.</li><li>-Análisis de casos reales.</li><li>- Dinámicas de grupo</li><li>-Simulaciones.</li></ul></li><li>- Aplicación de test para medir tendencias conductuales.</li><li>- Evaluación teórico-práctica</li></ul>	18 horas en 6 jornadas de 3 horas cada una.

... Continuación



## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

### BIBLIOGRAFÍA

#### Referencias impresas:

- Iborra, M; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer C. (2007). Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas. Editorial Thomson-Paraninfo. Madrid, España.
- Madrigal B. (2009) Habilidades Directivas. 2ª edición. McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A., de C.V. México.
- Morales R. (2012) Diseño de Matrices Semánticas Conceptuales y el Desarrollo de Habilidades Directivas. Trabajo de Ascenso Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Vázquez R. (2005) Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Su Aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo. 1ª edición. Ideaspropias Editorial. Vigo, España.
- Whetten D.; Cameron K. (2006) Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta edición. Traducción al Español por Editorial Pearson Educación. D.F. México.

#### Referencias electrónicas:

- Organización Mundial de la Salud (2004) La Organización del Trabajo y el Estrés. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores N° 3 [Documento en línea] Disponible: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf).
- Román J.; Ferrández M. (2008). Liderazgo y Coaching. Versión Digital. LibrosEnRed. Primera edición. [Documento en línea] Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA77&dq=habilidades+directivas&lr=&ei=dW6hUI\\_6JYLyUduigOAN&hl=es&cd=15#v=onepage&q=habilidades%20directivas&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA77&dq=habilidades+directivas&lr=&ei=dW6hUI_6JYLyUduigOAN&hl=es&cd=15#v=onepage&q=habilidades%20directivas&f=false).

**Fuente:** Castellanos, Martínez y Navarro (2013)

#### ***Fase 4. Inventario de Acciones Prácticas***

Una vez impartido el taller para el desarrollo de habilidades directivas, los participantes deben realizar una serie de sencillas acciones para fortalecer los conocimientos adquiridos. En esa dirección, se plantea el siguiente plan de aplicación:

##### *Acciones para realizar durante el Mes 1:*

- Analizar y describir los puestos de trabajo, a objeto de determinar las responsabilidades del personal y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tengan un responsable. Mediante este sencillo ejercicio se eliminan los factores estresantes causados por las interacciones personales por conflictos de funciones.

- Realizar evaluaciones sobre la forma en que el personal percibe a sus jefes, suministrándoles un cuestionario en el que deberá señalar si es accesible, comprensivo, alegre, justo, decidido, humilde, objetivo, inflexible, entre otras características. Después de lo cual, se le solicitará que presenten una lista con los atributos deseables y esenciales.

- Proporcionar la información necesaria para delegar actividades al equipo de trabajo como visión, objetivos, metas y autoridad. Con este ejercicio, se pondrá a prueba la capacidad de delegación; además, contribuye considerablemente en la reducción del estrés, porque los empleados conocerán la estructura, finalidad y prácticas de la entidad.

- Diseñar un sistema de recompensas relacionadas con el desempeño del personal. Según fuentes consultadas, el manejo de distintos niveles de

incentivos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo en la empresa, es un elemento indispensable para la motivación del personal.

- Solicitar sugerencias al personal para tener una retroalimentación y poder mejorar en los aspectos que se necesiten. Cuando se toma en cuenta las opiniones del personal, el directivo muestra su confianza en ellos, fomentando así la motivación.

- Una manera de incrementar de manera notoria la capacidad de los directivos para visualizar problemas y encontrar soluciones creativas, consiste en ubicarse en un sitio tranquilo, sin ruidos e interrupciones, apagar la luz y relajarse, dejando a un lado toda preocupación o inquietud, centrando la mente en un objeto, utilizando los cinco sentidos.

- La asertividad es una habilidad que ayuda a la persona a superar problemas de comunicación, reafirma la personalidad y la confianza en si misma y mejora la autoestima. En ese orden de ideas, algunos consejos, para poner en práctica esta habilidad son: solicitar explicaciones cuando se le pidan que realice algo; expresar el desagrado ante una situación molesta cuidando el lenguaje corporal, siendo educado y poniendo atención en el tono de voz.

*Acciones para realizar entre el mes 3 al mes 6:*

- Realizar evaluaciones sobre el desempeño de cada directivo mediante aplicación de encuestas a sus subordinados, con la finalidad de conocer como perciben dicha habilidad.

- Potenciar las habilidades directivas mediante los videos juegos conceptuales de corta duración especialmente diseñados para tales fines. Estos juegos estarán centrados en una habilidad distinta, para colocar al directivo en una serie de situaciones donde deba aplicar sus habilidades para resolver una serie de problemas, relacionados con la creatividad, delegación, gestión de equipos, gestión del tiempo, resolución de conflictos, por citar algunas.

- Elaborar una lista donde se describan los objetivos empresariales del directivo, desde mejorar el desarrollo de habilidades de planificación, trabajo en equipo, asertividad, comunicación, aumento de la confianza en los colaboradores y fortalecimiento en la toma de decisiones en grupo hasta participar en un maratón de la disciplina de su preferencia. Trazar un plan de trabajo a un año (incluir en la agenda las actividades diarias, semanales y mensuales). Realizar mediciones periódicas sobre la evolución del plan. Al cabo del año. A través de este ejercicio, se prueba la constancia y la fuerza de voluntad; además se fomenta el esfuerzo y la disciplina.

- Realizar un estudio en relación a los retos que impone la globalización y su impacto en la competitividad en el sector del desarrollo de software y en particular de la empresa. Imaginar cómo será el negocio en el futuro, que precisa la tecnología para poder llegar más rápido o ser el primero en ese tipo de interacción negocio-cliente o negocio-negocio. A través de ello, el directivo podrá **anticiparse a los cambios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes con productos y servicios de calidad.**

- Organizar un partido de fútbol u otro deporte con el personal; y después de la competencia, realizar una reunión para discutir lo que llevó a ganar y perder a cada equipo. La idea, es que todos comprendan que aún

cuando cada jugador tiene su propia personalidad, solamente por medio del trabajo en equipo se puede ganar la contienda.

*Acciones para realizar a un año:*

- Llevar a cabo mediciones sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores, realizando entrevistas o encuestas.

- Realizar un ciclo de mejora de procesos sobre las actividades relacionadas con cada área de trabajo, buscando un mayor alineamiento con los objetivos estratégicos y la eficiencia.

- Los directivos deberán realizar un análisis DAFO personal y empresarial para definir las estrategias que le ayuden a corregir las debilidades y potenciar las fortalezas.

- Diseñar la planificación estratégica de la entidad para todo el año. En dicho plan, es precisa la participación de los directores de cada uno de los departamentos de la empresa.

- Implementar programas de superación personal; a fin de ayudar a que el empleado se sienta motivado y desarrolle mejor sus actividades.

## CONCLUSIONES

Una vez aplicado el cuestionario a los quince (15) personas que ejercen sus funciones en la empresa FAYMET C.A.; se realizó el diagnóstico desde la percepción del personal sobre la situación actual de la función directiva de la entidad, obteniéndose unos resultados que permiten a las investigadoras presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

Se detectó que la mayor parte del personal siente que la función directiva no fomenta la armonía para el trabajo en equipo, no demuestra que las necesidades de los trabajadores se anteponen a las propias, no trata a los empleados con respeto. Tampoco se mantiene en constante comunicación con ellos, ni facilitan el logro de las tareas en equipo, no fomentan la innovación y la creatividad en el trabajo, no brindan reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas, ni los motivan para mejorar su rendimiento a través de diferentes recompensas.

En el mismo orden de ideas, no se aseguran que el personal se sienta tratado de manera justa, equitativa, y en igualdad de oportunidades y no se les proporciona toda la información necesaria para que desarrollen sus funciones. En menor escala, los encuestados señalaron que los directivos no motivan al equipo para obtener objetivos comunes, no manejan adecuadamente las relaciones en todos los niveles de la organización, no demuestran capacidad para trabajar en equipo, no demuestra que conoce los procesos para la ejecución de sus tareas. Sin embargo, se evidenció que los directivos si consiguen el apoyo del personal y grupos claves del negocio.

Posteriormente, se identificaron las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la

organización, a través un cuestionario suministrado a los cinco (05) miembros de la junta directiva. Los resultados demuestran que a nivel administrativo los encuestados carecen de capacidad para enfrentar situaciones estresantes y de mucha presión porque pierden concentración y no piensan con claridad. Tampoco solicitan opiniones al personal para conocer los cambios que desean realizar en la organización, no reconocen a quienes aportan o apoyan ideas creativas, ni a quienes proveen recursos para su implementación, no son personas abierta a los cambios tecnológicos, ni buscan la forma de obtener información de otras personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos.

También, se pudo conocer que tres de las cinco personas encuestadas no conoce y llevan a la práctica técnicas de relajación temporal que permitan relajarse en momentos de tensión, no muestra confianza en los trabajadores ni les solicita sugerencias; tampoco reconoce y hace reconocimientos cuando el personal alcanza logros significativos, no identifica los recursos que necesitan los empleados para cumplir con sus objetivos ni les brinda el apoyo requerido; y, el personal no tiene claro cuáles son sus funciones.

Por otra parte, se determinó que las habilidades comunicativas de los directivos son prácticamente nulas; dado que de cinco (05) personas, entre tres (03) y cuatro (04) negaron sentirse capaz de comunicarse con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada; también expresaron que cuando se comunican, las personas no entienden con facilidad lo que quiso expresar, no manifiestan señales de apoyo cuando se reúnen con los subordinados, no demuestran que los escuchan y que les interesa la conversación mirándolos a los ojos, no preparan una agenda de trabajo antes de hablar en público ni se apoyan en pizarras, rotafolios, proyecciones u otros medios, para reforzar el discurso.

Por otra parte y en base a los resultados, se estableció que entre tres y cuatro miembros de la junta directiva presentan deficiencias en las habilidades interpersonales; pues indicaron que escasamente: Ofrecen ayuda para solucionar los problemas de los empleados, manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, promueven y usan herramientas para solucionar problemas como reducción de lista, análisis causa-efecto o voto ponderado, fomentan soluciones que beneficien a todos; y, hacen seguimiento y evalúan los resultados de los acuerdos a los que llegan las partes en conflictos.

De acuerdo a la información obtenida, se concluye que los directivos requieren desarrollar algunas habilidades administrativas y cultivar las que ya poseen; ya que el 60% adolece de habilidades administrativas, otro 70% de las comunicativas y un 64% de las interpersonales; y, todas ellas impactan de una u otra manera en el clima organizacional de la entidad, lo que a su vez afecta su productividad y competitividad.

Finalmente, se efectuó el cruce de los resultados obtenidos a través de los instrumentos antes referidos y se determinó mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que afectan el desempeño del personal; luego de lo cual se presentó la propuesta, donde primeramente se priorizan las necesidades de desarrollo y después se presenta el plan. Inmediatamente se describen los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A. (programa de desarrollo) y se propone un inventario de acciones prácticas para ser aplicadas una vez impartido el taller.

## RECOMENDACIONES

Cumplidos los objetivos propuestos, las investigadoras aportan las siguientes recomendaciones:

Se sugiere la inmediata adopción de la propuesta en empresas que presenta la problemática en mención; ya que, la misma se formuló en base a los resultados obtenidos a través del estudio de campo y su objeto es eliminar las barreras que limitan su crecimiento y dotarla de herramientas, ejercicios y conocimientos, técnicos, intelectuales y creativos que promuevan su progreso y le ayuden a obtener mayores utilidades.

Es preciso que los directivos en funciones, sigan actualizando los conocimientos adquiridos a través del taller propuesto; ya que ello garantizará el éxito de la organización. En esa dirección, es recomendable que asistan a congresos, talleres u otros, para perfeccionar sus habilidades, destrezas y actitudes, facilitar su desempeño y alcanzar las competencias centrales y laborales.

De la misma forma, se sugiere la contratación de especialistas en el Centro de evaluación; ya que esta herramienta es utilizada para evaluar las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes de un grupo de personas a través de la ejecución de diversos ejercicios de simulación de situaciones inherentes al cargo, las cuales son observadas y valoradas por un grupo de personas capacitadas para diseñar; entre otras cosas, programas de desarrollo. A través de ello, se profundizará en las necesidades encontradas y se detectará si es preciso incluir más aspectos en el taller planteado.

En cuanto a los videojuegos, es recomendable que sea un especialista

quien lo administre; ya que se corre el riesgo de reforzar la comunicación digital y remota, lo que puede afectar la comunicación cara a cara y disminuir su importancia; además, afecta el desarrollo de otras habilidades como la observación y la empatía. Asimismo, puede acrecentar el uso de habilidades cognitivas vinculadas a la situación, con poca mediación de las emociones, elementos que muchas veces condicionan el actuar eficaz de las personas.

Con la finalidad de reducir los niveles de estrés, tanto del alto mando como de los subordinados, es aconsejable eliminar actividades que conllevan un riesgo mayor de accidentes de trabajo como trabajos que no permitan descansos; las ocupaciones con turnos y horas de trabajo largos; las actividades que requieran aislamiento o el trabajo en solitario; los trabajos que precisan una actividad frenética o el trabajo a destajo; los caracterizados por tareas repetitivas y los que no utilizan las aptitudes de los trabajadores.

Para fortalecer las habilidades de manejo de equipos es aconsejable que: los trabajadores participen en la toma de decisiones, darles autonomía en la ejecución de sus labores y mejorar el flujo de la comunicación en la organización. Otros factores que pueden contribuir es contar con una estructura flexible y la aplicación de una política laboral favorable a la vida familiar del trabajador.

Finalmente, se recomienda que los directivos tengan en cuenta que además de la propuesta, existen otras alternativas que contribuyen en el aumento de las habilidades directivas, tales como: El estudio de casos, las pasantías o experiencias en dirección de proyectos y fuerzas de tarea con acompañamiento que permitan la auto-observación y el aprendizaje; todas ellas pueden resultar de gran utilidad en esta materia.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aburto H. (2011) **Las Habilidades Directivas y Su Repercusión en el Clima Organizacional**. Tesis Doctoral. Instituto Politécnico Nacional. D.F. México. [Documento en línea] Disponible: [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/habilidades-directivas-repercusion-clima-organizacional/id/55800207.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/habilidades-directivas-repercusion-clima-organizacional/id/55800207.html). Consulta: Enero 2013.
- Alto Nivel (2012) **Puntos débiles de los líderes empresariales**. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.altonivel.com.mx/19114-los-puntos-debiles-del-liderazgo.html>. Consulta: Diciembre 2012.
- Arias F. (2006) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas-Venezuela.
- Castro, F. (2003). **El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración**. 2ª edición. Editorial Uyapal. Caracas, Venezuela.
- Carrión, J. (2007) **Estrategia: de la Visión a la Acción**. 2ª edición. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) **Gaceta Oficial N° 36.860** de fecha 30 de diciembre de 1999. Caracas, Venezuela.
- Cristancho B.; Rojas A. (2012) **El Desarrollo Eficiente de las Habilidades Gerenciales Como Herramienta de Gestión**. Trabajo de Especialización. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. [Documento en línea] Disponible: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6896/1/CristanchoValeroBlanca2012.pdf>. Consulta: Enero 2013.
- Davis, F. (1999) **Administración Estratégica**. 3M Editores. Bogotá, Colombia.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras. **Gaceta Oficial N° 39. 916** de fecha 7 de mayo de 2012. Caracas, Venezuela.

- Diéguez W. (2011) **Nivel de Habilidades de Coaching que Poseen los Líderes de la Fuerza de Ventas de Una Empresa Comercializadora de Productos de Consumo Masivo.** Universidad Panamericana. Guatemala. [Documento en línea] Disponible: [http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc\\_view/1576-nivel-de-habilidades-de-coaching-que-poseen-los-lideres](http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/1576-nivel-de-habilidades-de-coaching-que-poseen-los-lideres). Consulta: Enero 2013.
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S.; Schuler, R. (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales Para el Siglo XXI.** Editorial McGraw-Hill. Madrid, España.
- Iborra, M; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer C. (2007). **Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas.** Editorial Thomson- Paraninfo. Madrid, España.
- Kerlinger, F.; Lee, H. (2002) **Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales.** Editorial McGraw Hill Interamericana. D.F. México
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) **Gaceta Oficial número 38.236**, de fecha 26 de julio de 2005. Caracas, Venezuela
- Madrigal B. (2009) **Habilidades Directivas.** 2ª edición. McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A., de C.V. México.
- Morales R. (2012) **Diseño de Matrices Semánticas Conceptuales y el Desarrollo de Habilidades Directivas.** Trabajo de Ascenso Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Organización Mundial de la Salud (2004) **La Organización del Trabajo y el Estrés.** Serie Protección de la Salud de los Trabajadores N° 3 [Documento en línea] Disponible: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf) Consulta: Junio 2013.
- Pacheco A. (2010) **Evaluación de Habilidades Directivas y de Liderazgo de los Jefes Comerciales en la Empresa Atento Seccional Bucaramanga.** Trabajo de Especialización. Universidad de la Sabana Bucaramanga, Colombia. [Documento en línea] Disponible: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5202/1/129928.pdf>. Consulta: Enero 2013.

- Rodríguez, L. (2012) Análisis sobre el informe: “Lecciones para Líderes de gente que importa”. Informe de Development Dimensions International. <http://www.slideshare.net/lvrodruiguezmlauryn-blog-habilidades-gerencial-13355243>
- Robbins, S.; Coulter M. (2006) **Administración**. 8ª edición. Editorial Pearson Prentice Hall. D.F. México.
- Román J.; Ferrández M. (2008). **Liderazgo y Coaching**. Versión Digital. LibrosEnRed. Primera edición. [Documento en línea] Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA77&dq=habilidades+directivas&lr=&ei=dW6hUI\\_6JYLyUduigOAN&hl=es&cd=15#v=onepage&q=habilidades%20directivas&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&pg=PA77&dq=habilidades+directivas&lr=&ei=dW6hUI_6JYLyUduigOAN&hl=es&cd=15#v=onepage&q=habilidades%20directivas&f=false) Consulta: Noviembre 2012.
- Serna H. (2008) **Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento –Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión**. 10ª edición. 3R Editores, Bogotá, Colombia
- Sierra R. (1999). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. International Thomson Publishing. Madrid, España.
- Siliceo A. (2004) **Capacitación y Desarrollo de Personal**. 4ª edición. Editorial Limusa, S.A. de C.V. D.F. México.
- Vázquez R. (2005) **Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Su Aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo**. 1ª edición. Ideaspropias Editorial. Vigo, España.
- Werther, J.; William B. y Davis, K. (1998) **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 4ª edición. McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A., de C.V. D. F., México
- Whetten D.; Cameron K. (2006) **Desarrollo de Habilidades Directivas**. Sexta edición. Traducción al Español por Editorial Pearson Educación. D.F. México.

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
**Instrumentos de Recolección de Información**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**Instrumento de recolección de datos**

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para diseñar **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.”** Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

**INSTRUCCIONES DE USO**

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- ✓ La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en **Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.** Las respuestas a esta preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado.
- ✓ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ✓ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ✓ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ✓ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

Señale si la directiva pone de manifiesto los aspectos enunciados a continuación:

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Nulo</b>
Habilidades interpersonales	1.- ¿Fomenta la armonía para el trabajo en equipo?			
	2.-¿Demuestra que las necesidades del personal se anteponen a las propias?			
	3.- ¿Motiva al equipo para obtener objetivos comunes?			
Habilidades humanas	4.-¿Trata a los empleados con respeto evitando las amenazas o exigencias para imponer su voluntad?			
	5.- ¿Mantiene constante comunicación con el personal?			
	6.-¿Maneja adecuadamente las relaciones en todos los niveles de la organización?			
Habilidades sociales	7.-¿Demuestra capacidad para trabajar en equipo?			
	8.- ¿Consigue el apoyo del personal y grupos claves en el negocio?			
	9.- ¿Facilita el logro de las tareas en equipo?			
Habilidades técnicas	10.- ¿Demuestra que conoce los procesos para la ejecución de sus tareas?			
	11.- ¿Fomenta la innovación y la creatividad en el trabajo?			
	12.- ¿Brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas?			
Habilidades administrativas	13.- ¿Motiva al personal para mejorar su rendimiento a través de diferentes recompensas?			
	14.- ¿Se asegura que el personal se sienta tratado de manera justa y equitativa, además en igualdad de oportunidades?			
	15.- ¿Proporciona toda la información necesaria para que el personal desarrolle sus funciones?			



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para diseñar **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.”** Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

**INSTRUCCIONES DE USO**

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- ✓ La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en **Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.** Las respuestas a esta preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado.
- ✓ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ✓ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ✓ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ✓ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

Estimados Directivos, seguidamente se presenta una serie de proposiciones, donde usted deberá seleccionar la alternativa que se ajusta a su realidad:

Indicador	Ítem	Si	No	Nulo
Habilidades administrativas	1.- ¿Cuando enfrento situaciones estresantes y de mucha presión soy capaz de concentrarme y pensar con claridad?			
	2.- ¿Conozco y llevo a la práctica técnicas de relajación temporal que permitan distenderme en momentos de tensión?			
	3.- ¿Hago uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo, como llevar un registro, hacer listas de asuntos pendientes y priorización de tareas?			
	4.- ¿Muestro confianza en mis trabajadores y les solicito sugerencias?			
	5.- ¿Reconozco y hago cumplidos cuando el personal alcanza logros significativos?			
	6.- ¿Solicito opiniones al personal para conocer los cambios que desean realizar en la organización?			
	7.- ¿Fomento la comunicación entre los diferentes niveles de la organización?			
	8.- ¿Discuto, analizo y acepto opiniones y puntos de vistas distintos antes de tomar una decisión?			
	9.- ¿Cuando se discute un tema en equipo manejo adecuadamente los silencios y garantizo los turnos de palabra, para que los resultados de la reunión sean satisfactorios?			
	10.- ¿Identifico los recursos que necesitan los empleados para cumplir con sus objetivos y les brindo el apoyo requerido?			
	11.- ¿El personal tiene claro cuales son sus funciones?			
	12.- ¿Reconozco a quienes aportan ideas creativas, a los que las apoyan y a quienes proveen recursos para su implementación?			
	13.- ¿Soy una persona abierta a los cambios tecnológicos?			
	14.- ¿Busco la forma de obtener información de otras personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos?			

... Continuación

Indicador	Ítem	Si	No	Nulo
	15.- ¿Me considero capaz de comunicarme con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada?			
Habilidades comunicativas	16.- ¿Cuando me comunico, las personas entienden con facilidad lo que quise expresar?			
	17.- ¿Manifiesto señales de apoyo cuando me reúno con los subordinados, como saludarlos tocando ligeramente el brazo y estrecharles la mano?			
	18.- ¿Cuando me comunico con el personal, demuestro que los escucho y me interesa la conversación mirándolos a los ojos?			
	19.- ¿Preparo una agenda de trabajo antes de hablar en público?			
	20.- ¿Me apoyo en pizarras, rotafolios, proyecciones u otros medios, para reforzar mi discurso?			
Habilidades Interpersonales	21.- ¿Ofrezco ayuda para solucionar los problemas de los empleados?			
	22.- ¿Se manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles?			
	23.- ¿Promuevo y uso herramientas para solucionar problemas como reducción de lista, análisis causa-efecto o voto ponderado?			
	24.- ¿Fomento soluciones que beneficien a todos?			
	25.- ¿Hago seguimiento y evalúo los resultados de los acuerdos a los que llegan las partes en conflictos?			

**Anexo B**  
**Validación de los Instrumentos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES  
DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**Autoras:**

Deivis Castellanos  
C.I.:17.004.604  
María Martínez  
C.I.:10.556.353  
Lisbeth Navarro  
C.I.:15.418.055

Bárbula, junio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



Carta de Validación

Yo, Yolanda Maribel Guillén Sánchez Licenciado (a)  
en Contaduría hago constar mediante la presente, que he  
revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el  
punto de vista de \_\_\_\_\_, diseñado por la bachiller:  
Deivis Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro, portadoras de la Cédulas de  
Identidad N° 17.004.604, 10.556.353 y 15.418.055; que será aplicado a la muestra  
seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título  
**"Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas  
como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la  
Empresa Faymet, C.A"**.

Constancia que se expide a los \_\_\_\_ días del mes de Junio de 2013.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

C.I.: 4.456.171



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
 Y CONTADURÍA PÚBLICA  
 CAMPUS BÁRBULA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: Yadys Mirella González C.I. 4.856.191 Firma [Firma]

Investigadores: Deivis Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro

Título del Trabajo de Investigación: "Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la Empresa Faymet, C.A".

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	/		/		/		
2	/		/		/		
3	/		/		/		
4	/		/		/		
5	/		/		/		
6	/		/		/		
7	/		/		/		
8	/		/		/		
9	/		/		/		
10	/		/		/		
11	/		/		/		
12	/		/		/		
13	/		/		/		
14	/		/		/		
15	/		/		/		

... Continuación

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
16	/		/		/		
17	/		/		/		
18	/		/		/		
19	/		/		/		
20	/		/		/		
21	/		/		/		
22	/		/		/		
23	/		/		/		
24	/		/		/		
25	/		/		/		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



Observaciones Ninguna.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del especialista: Alfonso

C.I.: 4.4.56.171

Profesión: Dr. Contador

Firma: Alfonso



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Objetivo general:** Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.

**Objetivos Específicos:**

Diagnosticar desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.

Identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización.

Determinar mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.

Describir los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**Instrumento de recolección de datos**

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para diseñar **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.”** Su opinión es importante por lo que se le solicita responder con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

**INSTRUCCIONES DE USO**

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- ✓ La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en **Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.** Las respuestas a estas preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en el cual se enmarca este trabajo de Grado.
- ✓ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ✓ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ✓ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ✓ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

Estimada Junta Directiva, seguidamente se presenta una serie de proposiciones, donde usted deberá seleccionar la alternativa que se ajusta a su realidad:

Indicador	Ítem	Si	No
Habilidades administrativas	1.- Cuando enfrente situaciones estresantes y de mucha presión soy capaz de concentrarme y pensar con claridad.		
	2.- Conozco y llevo a la práctica técnicas de relajación temporal que permitan distenderme en momentos de tensión.		
	3.- Hago uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo, como llevar un registro, hacer listas de asuntos pendientes y priorización de tareas.		
	4.- Muestro confianza en mis trabajadores y les solicito sugerencias.		
	5.- Reconozco y hago reconocimiento cuando el personal alcanza logros significativos.		
	6.- Solicito opiniones al personal para conocer los cambios que desean realizar en la organización		
	7.- Fomento la comunicación entre los diferentes niveles de la organización		
	8.- Discuto, analizo y acepto opiniones y puntos de vistas distintos antes de tomar una decisión.		
	9.- Cuando se discute un tema en equipo manejo adecuadamente los silencios y garantizo los turnos de palabra, para que los resultados de la reunión sean satisfactorios.		
	10.- Identifico los recursos que necesitan los empleados para cumplir con sus objetivos y les brindo el apoyo requerido.		
	11.- El personal tiene claro cuales son sus funciones.		
	12.- Reconozco a quienes aportan ideas creativas, a los que las apoyan y a quienes proveen recursos para su implementación.		
	13.- Soy una persona abierta a los cambios tecnológicos		
	14.- Busco la forma de obtener información de otras personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos		

... Continuación

Indicador	Ítem	Si	No
Habilidades comunicativas	15.- Me considero capaz de comunicarme con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada.		
	16.- Cuando me comunico, las personas entienden con facilidad lo que quise expresar		
	17.- Manifiesto señales de apoyo cuando me reúno con los subordinados, como saludarlos tocando ligeramente el brazo y estrecharles la mano		
	18.- Cuando me comunico con el personal, demuestro que los escucho y me interesa la conversación mirándolos a los ojos.		
	19.- Preparo una agenda de trabajo antes de hablar en público.		
	20.- Me apoyo en pizarras, rotafolios, proyecciones u otros medios, para reforzar mi discurso.		
Habilidades Interpersonales	21.- Ofrezco ayuda para solucionar los problemas de los empleados.		
	22.- Se manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.		
	23.- Promuevo y uso herramientas para solucionar problemas como reducción de lista, análisis causa-efecto o voto ponderado.		
	24.- Fomento soluciones que beneficien a todos.		
	25.- Hago seguimiento y evalúo los resultados de los acuerdos a los que llegan las partes en conflictos.		



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES  
DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**Autoras:**

Deivis Castellanos  
C.I.:17.004.604  
María Martínez  
C.I.:10.556.353  
Lisbeth Navarro  
C.I.:15.418.055

Bárbula, junio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



Carta de Validación

Yo, Yadys' Mabel Guillón' Suárez Licenciado (a)  
en 4.456.171 hago constar mediante la presente, que he  
revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el  
punto de vista de Metodología, diseñado por la bachiller:  
Deivis Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro, portadoras de la Cédulas de  
Identidad N° 17.004.604, 10.556.353 y 15.418.055; que será aplicado a la muestra  
seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título  
**"Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas  
como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la  
Empresa Faymet, C.A"**.

Constancia que se expide a los \_\_\_ días del mes de Junio de 2013.

[Firma]

FIRMA

C.I.: 4.456.171



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: \_\_\_\_\_ C.I. 446.171 Firma [Firma]

Investigadores: Deivis Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro

Título del Trabajo de Investigación: "Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la Empresa Faymet, C.A".

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	/		/		/		
2	/		/		/		
3	/		/		/		
4	/		/		/		
5	/		/		/		
6	/		/		/		
7	/		/		/		
8	/		/		/		
9	/		/		/		
10	/		/		/		
11	/		/		/		
12	/		/		/		
13	/		/		/		
14	/		/		/		
15	/		/		/		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



Observaciones Ninguna  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del especialista: Dr. Fongaris

C.I.: 4.456.177

Profesión: Dr. Fongaris

Firma: Fongaris





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Objetivo general:** Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.

**Objetivos Específicos:**

Diagnosticar desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.

Identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización.

Determinar mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.

Describir los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**Instrumento de recolección de datos**

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para diseñar **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.”** Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

**INSTRUCCIONES DE USO**

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- ✓ La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en **Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.** Las respuestas a estas preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado.
- ✓ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ✓ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ✓ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ✓ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

Estimado Trabajador, señale si la Directiva coloca en manifiesto los aspectos enunciados a continuación:

Indicador	Ítem	Si	No
Habilidades interpersonales	1.- Fomenta la armonía para el trabajo en equipo.		
	2.- Demuestra que las necesidades del personal se anteponen a las propias		
	3.- Motiva al equipo para obtener estrategias comunes.		
Habilidades humanas	4.- Trata al personal con respeto evitando las amenazas o exigencias fuera de lugar para imponer su voluntad.		
	5.- Mantiene constante comunicación con el personal.		
	6.- Maneja adecuadamente las relaciones en todos los niveles de la organización.		
Habilidades sociales	7.-Demuestra capacidad para trabajar en equipo.		
	8.- Consigue el apoyo del personal y grupos claves en el negocio.		
	9.- Facilita el logro de las tareas en equipo		
Habilidades técnicas	10.- Demuestra que conoce los procesos para la ejecución de sus actividades.		
	11.- Fomenta la innovación y la creatividad en el trabajo		
	12.- Brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas.		
Habilidades administrativas	13.- Motiva al personal para mejorar su rendimiento a través de diferentes recompensas.		
	14.- Se asegura que el personal se considere tratado de manera justa y equitativa, además en igualdad de oportunidades.		
	15.- Proporciona toda la información necesaria para que el personal desarrolle sus funciones.		



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES  
DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**Autoras:**

Deivis Castellanos  
C.I.:17.004.604  
María Martínez  
C.I.:10.556.353  
Lisbeth Navarro  
C.I.:15.418.055

Bárbula, junio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### Carta de Validación

Yo, Pedro Miguel Juan F. Licenciado (a)  
en ECONOMÍA hago constar mediante la presente, que he  
revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el  
punto de vista de ESTADÍSTICA, diseñado por la bachiller:  
Deivis Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro, portadoras de la Cédulas de  
Identidad N° 17.004.604, 10.556.353 y 15.418.055; que será aplicado a la muestra  
seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título  
**"Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas  
como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la  
Empresa Faymet, C.A"**.

Constancia que se expide a los 10 días del mes de JUNIO de 2013.

  
\_\_\_\_\_  
FIRMA

C.I.: 4568977



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
 Y CONTADURÍA PÚBLICA  
 CAMPUS BÁRBULA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: Pedro M. J. F. C.I. 4568977 Firma

Investigadores: Deivís Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro

Título del Trabajo de Investigación: "Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la Empresa Faymet, C.A".

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	/		/		/		
2	/		/		/		
3	/		/		/		
4	/		/		/		
5	/		/		/		
6	/		/		/		
7	/		/		/		
8	/		/		/		
9	/		/		/		
10	/		/		/		
11	/		/		/		
12	/		/		/		
13	/		/		/		
14	/		/		/		
15	/		/		/		

... Continuación

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
16	✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		
18	✓		✓		✓		
19	✓		✓		✓		
20	✓		✓		✓		
21	✓		✓		✓		
22	✓		✓		✓		
23	✓		✓		✓		
24	✓		✓		✓		
25	✓		✓		✓		

45689H



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



Observaciones Incluir interrogantes a los libros  
y hacer énfasis al instrumento

Nombre del especialista: Pedro Justo

C.I.: 4560977

Profesión: economista

Firma: [Firma manuscrita]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

**Objetivo general:** Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.

**Objetivos Específicos:**

Diagnosticar desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.

Identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización.

Determinar mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.

Describir los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**Instrumento de recolección de datos**

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para diseñar **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.”** Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

**INSTRUCCIONES DE USO**

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- ✓ La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en **Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.** Las respuestas a estas preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado.
- ✓ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ✓ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ✓ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ✓ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

Estimada Junta Directiva, seguidamente se presenta una serie de proposiciones, donde usted deberá seleccionar la alternativa que se ajusta a su realidad:

Indicador	Ítem	Si	No
Habilidades administrativas ✓	1.- Cuando enfrento situaciones estresantes y de mucha presión soy capaz de concentrarme y pensar con claridad. ✓		
	2.- Conozco y llevo a la práctica técnicas de relajación temporal que permitan distenderme en momentos de tensión. ✓		
	3.- Hago uso de métodos para administrar eficientemente el tiempo, como llevar un registro, hacer listas de asuntos pendientes y priorización de tareas. ✓		
	4.- Muestro confianza en mis trabajadores y les solicito sugerencias. ✓		
	5.- Reconozco y hago reconocimiento cuando el personal alcanza logros significativos. ✓		
	6.- Solicito opiniones al personal para conocer los cambios que desean realizar en la organización. ✓		
	7.- Fomento la comunicación entre los diferentes niveles de la organización. ✓		
	8.- Discuto, analizo y acepto opiniones y puntos de vistas distintos antes de tomar una decisión. ✓		
	9.- Cuando se discute un tema en equipo manejo adecuadamente los silencios y garantizo los turnos de palabra, para que los resultados de la reunión sean satisfactorios. ✓		
	10.- Identifico los recursos que necesitan los empleados para cumplir con sus objetivos y les brindo el apoyo requerido. ✓		
	11.- El personal tiene claro cuales son sus funciones. ✓		
	12.- Reconozco a quienes aportan ideas creativas, a los que las apoyan y a quienes proveen recursos para su implementación. ✓		
	13.- Soy una persona abierta a los cambios tecnológicos. ✓		
	14.- Busco la forma de obtener información de otras personas ajenas al grupo de trabajo que aporten nuevos conocimientos. ✓		

... Continuación

Indicador	Ítem	Si	No
Habilidades comunicativas ✓	15.- Me considero capaz de comunicarme con las personas de manera abierta, directa, franca y adecuada.		
	16.- Cuando me comunico, las personas entienden con facilidad lo que quise expresar		
	17.- Manifiesto señales de apoyo cuando me reúno con los subordinados, como saludarlos tocando ligeramente el brazo y estrecharles la mano		
	18.- Cuando me comunico con el personal, demuestro que los escucho y me interesa la conversación mirándolos a los ojos.		
	19.- Preparo una agenda de trabajo antes de hablar en público.		
Habilidades Interpersonales	20.- Me apoyo en pizarras, rotafolios, proyecciones u otros medios, para reforzar mi discurso.		
	21.- Ofrezco ayuda para solucionar los problemas de los empleados.		
	22.- Se manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.		
	23.- Promuevo y uso herramientas para solucionar problemas como reducción de lista, análisis causa-efecto o voto ponderado.		
	24.- Fomento soluciones que beneficien a todos.		
	25.- Hago seguimiento y evalúo los resultados de los acuerdos a los que llegan las partes en conflictos.		

4568977



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES  
DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.**

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**Autoras:**

Deivis Castellanos  
C.I.:17.004.604  
María Martínez  
C.I.:10.556.353  
Lisbeth Navarro  
C.I.:15.418.055

Bárbula, junio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### Carta de Validación

Yo, Pedro Miguel Juan Ferrer Licenciado (a)  
en Economía hago constar mediante la presente, que he  
revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" desde el  
punto de vista de Estadística, diseñado por la bachiller:  
Deivis Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro, portadoras de la Cédulas de  
Identidad N° 17.004.604, 10.556.353 y 15.418.055; que será aplicado a la muestra  
seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título  
**"Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas  
como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la  
Empresa Faymet, C.A"**.

Constancia que se expide a los 10 días del mes de Junio de 2013.

FIRMA

C.I.: 4568977



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
 Y CONTADURÍA PÚBLICA  
 CAMPUS BÁRBULA



PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Especialista: Pedro M. Juan F C.I. 4368911 Firma

Investigadores: **Deivis Castellanos, María Martínez y Lisbeth Navarro**

Título del Trabajo de Investigación: **“Propuesta de un Programa para el Desarrollo de Habilidades Directivas como Herramienta para el Mejoramiento del Desempeño del Personal en la Empresa Faymet, C.A”.**

Instrumento de Validación de Contenido

ÍTEM	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	/		/		/		
2	/		/		/		
3	/		/		/		
4	/		/		/		
5	/		/		/		
6	/		/		/		
7	/		/		/		
8	/		/		/		
9	/		/		/		
10	/		/		/		
11	/		/		/		
12	/		/		/		
13	/		/		/		
14	/		/		/		
15	/		/		/		

4368911



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



Observaciones incluir signa de interrogación a todos los  
proyectos (??) y aplicar el instrumento

Nombre del especialista: Pedro José F

C.I.: 4568977

Profesión: Economista

Firma:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

✓ **Objetivo general:** Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Diagnosticar desde la percepción del personal la situación actual de la función directiva en la empresa FAYMET C.A.
- ✓ Identificar las habilidades administrativas, comunicativas e interpersonales que requiere desarrollar la directiva de la organización.
- ✓ Determinar mediante el perfil de capacidad interna (PCI), los aspectos que desde la función directiva afectan el desempeño del personal.
- ✓ Describir los contenidos mínimos que debe incluir el programa para el desarrollo de habilidades directivas en la empresa FAYMET C.A.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA



**Instrumento de recolección de datos**

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información para diseñar **“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA FAYMET, C.A.”** Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

**INSTRUCCIONES DE USO**

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- ✓ La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en **Proponer un programa para el desarrollo de habilidades directivas como herramienta para el mejoramiento del desempeño del personal en la empresa FAYMET C.A.** Las respuestas a estas preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado.
- ✓ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ✓ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ✓ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ✓ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

Estimado Trabajador, señale si la Directiva coloca en manifiesto los aspectos enunciados a continuación:

Indicador	Ítem	Si	No
Habilidades interpersonales	1.- Fomenta la armonía para el trabajo en equipo. ✓		
	2.- Demuestra que las necesidades del personal se anteponen a las propias ✓		
	3.- Motiva al equipo para obtener estrategias comunes. ✓		
Habilidades humanas	4.- Trata al personal con respeto evitando las amenazas o exigencias fuera de lugar para imponer su voluntad. ✓		
	5.- Mantiene constante comunicación con el personal. ✓		
	6.- Maneja adecuadamente las relaciones en todos los niveles de la organización. ✓		
Habilidades sociales	7.- Demuestra capacidad para trabajar en equipo. ✓		
	8.- Consigue el apoyo del personal y grupos claves en el negocio. ✓		
	9.- Facilita el logro de las tareas en equipo ✓		
Habilidades técnicas	10.- Demuestra que conoce los procesos para la ejecución de sus actividades. ✓		
	11.- Fomenta la innovación y la creatividad en el trabajo ✓		
	12.- Brinda reconocimiento a quienes propongan y fomenten ideas creativas. ✓		
Habilidades administrativas	13.- Motiva al personal para mejorar su rendimiento a través de diferentes recompensas. ✓		
	14.- Se asegura que el personal se considere tratado de manera justa y equitativa, además en igualdad de oportunidades. ✓		
	15.- Proporciona toda la información necesaria para que el personal desarrolle sus funciones. ✓		

456897H

Colocar independientes signos de interrogación a toda la preguntas.

**Anexo C**  
**Confiabilidad de los Instrumentos**

**Cuadro 2.** Confiabilidad de la encuesta aplicada al personal

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Sumatoria	Promedio	Varianza
1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	32	2,13	0,25
2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	34	2,27	0,20
3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	33	2,20	0,29
4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	31	2,07	0,20
5	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	31	2,07	0,20
6	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1	33	2,20	0,29
7	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	35	2,33	0,22
8	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	37	2,47	0,38
9	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	30	2,00	0,27
10	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	37	2,47	0,25
11	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	30	2,00	0,13
12	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	31	2,07	0,20
13	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	2,07	0,06
14	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	2,13	0,12
15	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	31	2,07	0,33
<b>PROMEDIOS TOTALES =</b>																	<b>2,17</b>	<b>Si<sup>2</sup> : 3,38</b>

**PUNTAJE TOTAL POR CADA ENCUESTADO**

<b>Total</b>	34	37	36	34	37	38	32	35	28	30	34	28	27	29	29	<b>S<sub>T</sub><sup>2</sup> : 13,18</b>	
<b>Prom.</b>	2,3	2,5	2,4	2,3	2,5	2,5	2,1	2,3	1,9	2	2,3	1,9	1,8	1,9	1,9		

**Filas:** Calificaciones otorgadas por los 15 encuestados en cada ítems

**Columnas:** Promedio del total de los 15 ítems en relación a cada encuestado

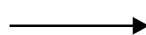
<b>K:</b>	Número de ítems	<b>15</b>
<b>Si<sup>2</sup> :</b>	Sumatoria de las Varianzas de los Items	<b>3,38</b>
<b>S<sub>T</sub><sup>2</sup> :</b>	Varianza de la suma de los Items	<b>13,18</b>
<b>α :</b>	Coficiente de Alfa de Cronbach	<b>0,80</b>

**Cuadro 3.** Confiabilidad de la encuesta aplicada a la Junta Directiva

Ítems	1	2	3	4	5	Sumatoria	Promedio		Varianza
1	3	2	2	2	2	11	2,20		0,16
2	3	2	3	2	2	12	2,40		0,24
3	3	2	3	2	3	13	2,60		0,24
4	3	2	2	2	3	12	2,40		0,24
5	3	3	2	2	3	13	2,60		0,24
6	1	2	2	2	2	9	1,80		0,16
7	2	2	3	2	3	12	2,40		0,24
8	3	3	3	2	3	14	2,80		0,16
9	3	2	3	2	3	13	2,60		0,24
10	3	2	2	3	2	12	2,40		0,24
11	3	2	2	2	2	11	2,20		0,16
12	2	2	2	2	1	9	1,80		0,16
13	2	2	3	2	2	11	2,20		0,16
14	2	2	2	2	3	11	2,20		0,16
15	2	2	2	2	3	11	2,20		0,16
16	2	2	2	2	1	9	1,80		0,16
17	3	2	2	3	2	12	2,40		0,24
18	3	2	2	1	2	10	2,00		0,40
19	2	2	3	2	3	12	2,40		0,24
20	2	2	2	2	3	11	2,20		0,16
21	3	2	2	2	3	12	2,40		0,24
22	3	2	2	2	3	12	2,40		0,24
23	2	2	2	2	3	11	2,20		0,16
24	3	2	2	2	3	12	2,40		0,24
25	3	2	2	2	3	12	2,40		0,24
<b>PROMEDIOS TOTALES =</b>							<b>2,30</b>	<b>S Si<sup>2</sup> :</b>	<b>5,28</b>

**PUNTAJE TOTAL POR CADA ENCUESTADO**

<b>Total</b>	64	52	57	51	63
<b>Prom.</b>	2,56	2,08	2,28	2,04	2,52



**S<sub>T</sub><sup>2</sup> :** **29,04**

**Filas:** Calificaciones otorgadas por los 05 encuestados en cada ítems

**Columnas:** Promedio del total de los 25 ítems en relación a cada encuestado

**K:** Número de ítems

**25**

**Si<sup>2</sup> :** Sumatoria de las Varianzas de los Items

**5,28**

**S<sub>T</sub><sup>2</sup> :** Varianza de la suma de los Items

**29,04**

**α :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

**0,85**